RESEARCH REPORT

GUIDE TO CREATING HOUSING TRUST FUNDS IN CANADA

HOUSING AFFORDABILITY AND FINANCE SERIES

CMHC SCHL

HOME TO CANADIANS

Canada

CMHC—Home to Canadians

Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC) is home to Canadians. In everything we do, we help Canadians live in safe, secure homes. As the Government of Canada's national housing agency, we play a major role in Canada's housing industry. CMHC develops new ways to finance home purchases. We encourage innovation in housing design and technology. Our mortgage loan insurance helps Canadians realize their dream of owning a home.

Canadians benefit from our work with public, private and not-for-profit partners to improve the quality, accessibility and affordability of housing everywhere in Canada.

CMHC assistance helps low-income and older Canadians, people with disabilities and Aboriginals live in decent, affordable homes. We create jobs for Canadians with products and services that help the housing industry export its knowledge and skills to other countries.

CMHC's leading-edge research improves the quality and affordability of housing. To help Canadians benefit from our housing expertise and make informed decisions, CMHC has become Canada's largest publisher of housing information. We also have Canada's most comprehensive selection of information about homes and housing.

Canadians can easily access our information through retail outlets and CMHC's regional offices.
You can also reach us by phone at
1 800 668-2642 (outside Canada, (613) 748-2003)
by fax at (613) 748-4069
To reach us online, visit our home page at <www.cmhc-schl.gc.ca>

Canada Mortgage and Housing Corporation supports the Government of Canada policy on access to information for people with disabilities. If you wish to obtain this publication in alternative formats, call 1 800 668-2642.

101-02003/

Guide to Creating Housing Trust Funds in Canada

Prepared for
David Scherlowski
Research Division
Canada Mortgage and Housing Corporation

Mary E. Brooks
Housing Trust Fund Project
Center for Community Change

This research project was (partially) funded by Canada Mortgage and Housing Corporation ("CMHC"). The contents, views and editorial quality of this report are the responsibility of the author(s) and CMHC accepts no responsibility for them or any consequences arising from the reader's use of the information, materials and techniques described herein.

Canadian Cataloguing in Publication Data

Main entry under title:
Guide to creating housing trust funds in Canada

Issued also in French under title: Guide pour la création de fonds fiduciaires pour le logement au Canada.
ISBN 0-660-18192-4
Cat. no. NH15-363/2000E

1. Housing trusts — Canada — Handbooks, manuals, etc.
2. Poor — Housing — Canada.
I. Canada Mortgage and Housing Corporation.

HD7287.96G84 2000 363.5'82'0971 C00-980248-7

© 2000 Canada Mortgage and Housing Corporation
All rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, mechanical, electronic, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of Canada Mortgage and Housing Corporation. Without limiting the generality of the foregoing, no portion of this book may be translated from English into any other language without the prior written permission of Canada Mortgage and Housing Corporation.

Printed in Canada
Produced by CMHC

Acknowledgments

This report was prepared under contract to Canada Mortgage and Housing Corporation. It was supported through funds from CMHC and the Ahmanson Foundation. The report was prepared in conjunction with Richard Drdla of Richard Drdla & Associates, Toronto.

The Housing Trust Fund Project is a special project of the Center for Community Change. The Project operates as a clearinghouse of information on housing trust funds throughout the United States and provides technical assistance to organizations and agencies working to create or implement these funds. The Project has numerous publications and other materials available, including a quarterly newsletter that provides current information on the activities of housing trust funds. The Center for Community Change is a national nonprofit organization in the US that provides technical assistance to community-based organizations.

1999

Mary E. Brooks
Housing Trust Fund Project
1113 Cougar Court
Frazier Park, CA 93225 USA
661-245-0318
(fax 661-245-2518)
Brooksm@commchange.org

About this Workbook ...

This workbook is written for anyone working on the creation of a housing trust fund. While it is designed specifically for housing advocates, virtually all housing trust funds have required some advocacy and collaboration and this workbook provides a useful guide to making any effort to create a housing trust fund successful.

It is based on more than ten years of providing technical assistance to organizations, agencies and governments in the creation and implementation of housing trust funds. It is not intended to be comprehensive, but to provide guidelines for what needs to be considered in developing a successful housing trust fund. While the experience with housing trust funds is more extensive in the United States than Canada, this workbook attempts to access what is instructive from experiences in the United States and Canada and to draw upon, as well, the emerging interest throughout Canadian cities and provinces.

This workbook is one of two publications sponsored by CMHC on housing trust funds. The first, *Housing Trust Funds: Their Nature, Applicability and Potential in Canada,* examines how housing trust funds have evolved in both countries to date and explores their future development in Canada.

What are Housing Trust Funds?

Housing trust funds are unique funds that benefit from a dedicated source of on-going revenue committed to the production and preservation of housing affordable to lower income households. The key is that there is a public source of revenue that is committed to the fund through legislation or ordinance. These funds are typically administered by government entities making funding awards through a competitive application process. The funds have supported a very broad range of innovative approaches to addressing housing needs.

Housing trust funds are an exciting new model for securing financial resources to address critical affordable housing needs. Housing trust funds were created as early as the mid-1970's in the United States and mid-1980's in Canada, but did not really become a trend until the 1990's. There are now nearly 150 housing trust funds in cities, counties, and states in the United States and five in cities within Canada, although the term is not used so commonly in Canada as in the United States for these funds.

Housing trust funds provide a mechanism for government to commit resources to affordable housing. They have been successful in generating needed funds, addressing critical housing needs, and creating new partnerships to build a long-standing environment supportive of new housing initiatives.

Table of Contents

Page

Acknowledgments iii
About this Workbook iv
What are Housing Trust Funds? iv

Getting Ready to Create a Housing Trust Fund 1

Current housing needs and existing housing efforts 1
Participants in the housing trust fund campaign 2
Kinds of campaigns 6
Resources to support the campaign 9
Campaign organization 10

Developing the Housing Trust Fund Proposal 13

The housing trust fund proposal in context 13
Administration of the Housing Trust Fund 14
Administrative responsibilities 14
Administrative models 14
Advisory boards 15
Programs of the Housing Trust Fund 17
Program considerations 17
Fund distribution 18
Program eligibility 18
Revenue Sources Dedicated to the Housing Trust Fund 21
Identify a revenue goal 21
Select a method to conduct the revenue source search 22
Develop guidelines for the revenue search 22
Identify alternative revenue sources 24
Research key information for selected revenue sources 26

Running a Successful Campaign 30

Presenting the Housing Trust Fund Proposal 31
Written descriptions 31
Other media opportunities 32
Getting Others to Support the Proposal 33

Sources of Further Information 35

Getting Ready to Create a Housing Trust Fund

This first section outlines the questions that need to be answered to figure out if this is the right time to begin working on a housing trust fund. No one should expect to have complete answers to all of these questions ... but working on them will allow an assessment to be made about the work ahead. Everything does not need to be in place to begin ... but it is important to have a clear sense of what is ready, what may still need to be done, and how to get the additional tasks completed.

Here's what is covered:

1. *Current housing needs and existing housing efforts.*
2. *Participants in the housing trust fund campaign.*
3. *Kinds of campaign is best.*
4. *Resources to support the campaign.*
5. *Campaign organization.*

Current housing needs and existing housing efforts.

The key objective here is to develop a brief clear statement of the housing needs that exist to demonstrate quickly and concretely that there is a need for additional resources. Another is to develop a clear picture of who is doing what and how much to address housing needs in the community. Painting this background picture is necessary to define the particular role the housing trust fund fills within the total housing arena. All of this information should be placed on one or two pages.

Where to get this information

- Contact various government authorities involved in housing, including provincial ministries responsible for municipal affairs, municipal housing or development departments, and public housing agencies.

- Review the local Official Plan and any supporting documentation and research conducted by the local municipality.

• Check the census information available from StatCan (www.statcan.ca). This site also provides useful links to related provincial sites.

• Check the housing information and references available on CMHC web site (www.cmhc.schl.gc.ca), which also includes links to other housing organizations and information sources.

• Check with the following organizations, many of which have provincial offices and their own web sites:

Canadian Housing and Renewal Association
Co-operative Housing Federation of Canada
Association of Community Living
Association of Non-Profit Housing and Services for Seniors
Provincial Non-Profit Housing Associations
Social Planning Councils

• Talk to nonprofit organizations and developers that have affordable housing as part of their development portfolio; begin making a list of these developers.

• Review other studies conducted by independent social service agencies or other organizations.

• Use any figures of how many people tried to obtain housing when a new opportunity opened, e.g., new apartment complexes, etc.

• Use the number of people on waiting lists for assisted housing.

• Compile information on the number of homeless people requesting shelter assistance.

How to do this

This information is not difficult to obtain because, ideally, it can be taken from data already compiled by others. The intent here is not to undertake a full housing needs study, but to glean key points summarizing other comprehensive reports. This will be a very small part of the overall housing trust fund materials and, as a consequence, if too much data are presented, the impact will be lost. This is an excellent project for a student assignment, an intern, or a volunteer. It involves making phone calls, visiting agencies to get their reports and information, reviewing newsclippings, and other studies. Then the information needs to be compiled into a few short key points.

Participants in the housing trust fund campaign.

The campaign involves all of the activities necessary to get the housing trust fund in place and operating. There are many different ways people can be involved in a housing trust fund campaign. It is important to understand their level of support to assess how they might be involved as well as who should be involved. Here are a few categories that might help in thinking about who the players may be and how involved they may become:

Hints:

- *Don't make a big deal out of getting this information. Use data collected by others, e.g., the Official Plan.*
- *An official estimate of need will more likely be taken as fact than an estimate or belief of what the need is.*
- *The needs are always greater than available resources for addressing them ... don't worry about exactly how comprehensive or current the data are.*
- *Use only a few choice descriptive sentences about the need that exists ... extensive data are not necessary nor will anyone want to read it.*
- *Don't get stuck if all of this information isn't available. Work with what can be found easily and keep it simple.*
- *Keep the search focused, by looking only at housing programs and projects that serve lower income households, where the need is the greatest.*
- *Don't go beyond the immediate jurisdiction under consideration, e.g., keep it at the city or provincial level. Otherwise it will get out of hand.*

An Example of a Needs Statement

Edmonton

The Edmonton Task Force on Homelessness released a 1999 study on homelessness in Edmonton. Here is a "snapshot" of homelessness developed in the report. It is based on a community-supported count on March 18, 1999.

- *Participants counted 836 homeless persons - 313 absolute homeless with no housing alternative and 523 sheltered homeless, living in emergency accommodations.*

- *While the majority of the homeless were single, about 70 families also were counted. The families included 112 children and 91 caregivers - 55% of them were absolute homeless while 45% stayed at shelters.*

- *Children were the second largest group, accounting for 13%, following adults (67%). Youth and seniors both accounted for 10% of the homeless population.*

- *A majority of the homeless were male. Among females, almost half were absolute homeless - a higher proportion than among the males.*

- *Caucasians formed the highest percentage (53%) for observed race among the homeless, followed by Aboriginals (42%). Only 5% were observed as "other."*

• **The core group.** There are a few individuals and/or organizations for whom the issue of creating a housing trust fund is at the top of their list of things to get done. These are the people most likely to be involved in the organization of the campaign. These are usually housing advocacy groups, housing development organizations, tenant associations, and other community-based groups.

• **Hardy supporters.** There is a second level of involvement that includes many different types of organizations and others who are solidly behind the housing trust fund idea and may work on selected aspects of the campaign, but only want to be called upon to contribute their expertise ... they don't want to run the show. Who has some kind of vested interest in increasing housing resources to the community? This may involve banks, some corporate representatives, government staff, development organizations, private developers, and others. Pay particular attention to community efforts where housing is seen as part of the solution, such as street youth, urban revitalization, victims of family violence, and drug and alcohol rehabilitation centers.

• **Endorsements.** There is a large list of potential supporters who will do no more than lend their name. That is, they will sign a list that they support the housing trust fund proposal, but will do little else as part of the campaign. This list is nonetheless important, because it contains many who are very influential, such as: banks, corporations, the chamber of commerce, homeowner associations, schools, churches, labor groups, professional associations, and others.

How to do this

Bring together whoever is talking about the housing trust fund idea the most. If this is primarily a group that is already formed ... look carefully its membership. Consider who else ought to be at the table. Whose problem is this? Who cares about the issue enough to get involved? Make a list, starting with the core group. From this group, the other lists can be developed. Almost everyone knows who the key housing advocates are within a community.

Hints ...

- *Every community has its turf issues and rivalries. Deal with these at the beginning so they don't destroy the campaign as issues heat up. Bring people who can work together. Get the issues out on the table. Use facilitators.*
- *Think carefully about who belongs at the table and genuinely include them.*
- *Developing a list of nonprofit developers will help later on as the proposal and campaign take form. This will lay a good foundation for documenting later what can be done if adequate resources were available.*
- *Make sure everyone contributes and everyone is heard from. Sharing responsibilities and leadership will create equity, fairness, trust and compassion. All will help.*

Examples of Coalitions Working on a Housing Trust Fund

The Edmonton Coalition on Homelessness

This coalition of about 30 community-based agencies has been working on creating a housing trust fund since 1996. They include:

The Alberta Mental Health Consumer Network
Bissell Centre
The McCauley Community League
The Boyle Street Co-op
The Canadian Mental Health Association
Catholic Social Services
Changing Together
The Communitas Group
The Edmonton Board of Health
The Edmonton City Centre Church Corporation
Edmonton Immigrant Services Association
The Edmonton Inner City Housing Society
The Handicapped Housing Society of Alberta
Immigrant Neighbourhood Planning Group
The John Howard Society
Lurana Family Centre
The Mennonite Central Committee
The Metis Women's Council of Edmonton
The Northern Alberta Co-operative Housing Association
Operation Friendship
People in Need Shelter Society
The Salvation Army
The Schizophrenia Society of Alberta
The Society for the Retired and Semi-retired
The Urban Native Housing Registry
Winnifred Stewart Association for the Mentally Handicapped
Young Women's Christian Association
Youth Emergency Shelter Society of Edmonton
The City of Edmonton
Capital Region Housing Corporation
Provincial Mental Health Advisory Board
Edmonton Social Planning Council

New Brunswick's Housing Trust Fund Project Committee

The Housing Trust Fund Project grew out of discussions and recommendations of the Committee on Shared Equity Housing in New Brunswick. The Housing Trust Fund Project Committee has presented it recommendations in a report released in January 1999. The Committee's members included:

Atlantic People's Housing Ltd.
Canada Mortgage & Housing Corporation
Housing Alternatives/New Brunswick Non-Profit Housing Association
Department of Municipalities and Housing
Fredericton Non-Profit Housing/New Brunswick Non-Profit Housing Association
New Brunswick Association for Community Living

Kinds of campaigns.

Housing trust funds have been created in many different ways and no one way guarantees success. It is far more important to understand what will work best in any particular environment. There are as many variations in housing trust fund campaigns as there are housing trust funds. While some general descriptive categories are provided here, it is important to remember that flexibility is key, because each situation brings its own unique opportunities and particular circumstances that define what can and needs to happen. In fact, these categories are not mutually exclusive and many campaigns employ aspects of each.

The grassroots campaign. Some housing trust fund campaigns are driven entirely by community organizations with leaders coming from the neighborhoods. While neighborhood leaders drive the effort, it does not mean that others are not involved. In these campaigns most of the work is done by volunteers, staff of community groups, and others who can devote their time and energies to the cause. These campaigns tend to take place where the political arena is not naturally supportive of the housing trust fund concept and must be persuaded.

The coalition or working group campaign. This is probably the most common form of housing trust fund campaign. This said, it is important to recognize that coalitions themselves come in many different forms and shapes. Coalitions differ in their membership; they can be broad-based, can have public (government) members or not, or can be entirely representatives of a particular industry, e.g., nonprofit community development organizations. The coalition can be formed for the expressed purpose of creating the housing trust fund, after which it will dissolve, or an existing coalition can take up the cause of creating a housing trust fund.

The task force campaign. Housing trust funds have been created through a task force appointed to develop a set of recommendations for creating a fund. This works best where there is political will to support such recommendations. It is not customarily the case that the task force is given the responsibility of carrying out a campaign ... they only develop the recommendations. Thus, there must be some willingness to implement (including put into law) the recommendations of the task force. Task forces are usually the product of government action, meaning an elected official makes the appointments. There have also been effective agency task forces or even private task forces representing service providers or others.

The planning process campaign. There are some housing trust funds that have been the result of a government agency or department agenda to evaluate and develop an effective housing policy. After assessing the housing needs and resources within the community, they propose the development of a housing trust fund. At times, these are justified as a way to help address the requirements of housing and planning laws that mandate units of government effectively address existing needs. These are the least campaign-like efforts.

Hints ...

- *Creating a coalition for the sole purpose of developing a housing trust fund enables careful selection of members and naturally encourages consensus on the goals as its members come together for an expressed specific purpose.*
- *Some campaigns can take advantage of election years, making the issue of adequately addressing housing needs part of the election campaign rhetoric. Obviously, if this is an advantageous part of a campaign, it will affect the timing.*
- *Many housing trust fund campaigns have begun as one of these "types" and evolved into another or incorporated part of another because it became*

strategically smart to do so. In fact, the task force model can be a fall-back position if it becomes impossible to get the housing trust fund itself passed.

- *It is most likely that something like one of these "types" will evolve naturally in any given community. It takes understanding who can make it happen in the political climate that exists.*

Examples of Housing Trust Fund Campaigns

*In **New Brunswick**, the Committee of Shared Equity Housing was created by the Premier's Council on the Status of Disabled Persons and the Association of Community Living, an organization representing people with mental disabilities. The Committee, made up of a diverse group from inside and outside government, recommended a provincial housing trust fund.*

*A housing trust fund is being explored in **Montreal, Quebec**. The Fonds dédié à l'habitation communautaire de Montréal was incorporated as a non-profit organization in 1998, with a 12-member board drawn primarily from community-based organizations. The organization was established to create a housing trust fund and is supported by another 60 or so organizations in the Montreal area.*

*The proposed **Edmonton** Housing Trust Fund is an initiative of the Edmonton Coalition on Homelessness, a coalition of about 30 community-based agencies active in affordable housing in Edmonton, Alberta. ECOH has been working with a Steering Committee with presentatives from the province, the city, the public housing agency, and the city's home builders association.*

*In **Winnipeg, Manitoba,** the Housing Opportunity Partnership was established largely through the efforts of the Winnipeg Real Estate Board and a committee involving local politicians, housing representatives, bankers and realtors.*

*In **Berkeley, California** the housing trust fund was established as a way to bring about a more effective process for coordinating resources for lower income housing. It was entirely staff driven and justified as a way to meet California state mandated housing element requirements.*

***Nebraska's** Affordable Housing Trust Fund was the result of a Governor appointed task force, with broad representation that studied and recommended the basic parameters for the state fund.*

***Florida's** housing trust fund was the result of a consensus campaign reached through the participation of many statewide housing interests, including: home builders, real estate professionals, growth management advocates, government agencies, and low income housing advocates.*

*In **Boston, Massachusetts,** the Neighborhood Housing Trust resulted from the efforts of a grassroots coalition (involving about 20 groups representing neighborhoods, tenants, community development corporations, and a statewide advocacy group). The final program was framed from a non-binding ballot referendum and one of many mayoral platform issues.*

Two Critical Campaign Decisions

How grassroots will the campaign be?

A grassroots, or neighbourhood-based, campaign is a unique effort. This is primarily because individuals from the community are placed in a position of leadership for the campaign. A housing trust fund campaign can not only be a very empowering experience, it can be a long-lasting win for neighbourhoods. Grassroots involvement may also evolve into a monitoring role to ensure the trust fund does what it is intended to do.

A campaign is likely to be grassroots only if the organizations making up the core group are structured to be community-based. Involvement from the community must be present from the outset ... it is not something that can be attached to a campaign later just because it would be helpful or influential. Grassroots leadership needs to be in place from the point that initial decisions are made about what is being sought and the nature of the campaign.

When is the opposition contacted?

Opposition generally comes from those who do not want the proposed revenue source to be tapped for housing trust fund monies, do not support dedicating any revenue source, or oppose government support for lower income housing altogether. There is no guarantee that inviting opposition into the fold early on will ease their opposition. It will only do so if there is an effective strategy for dealing with the basis for their opposition. It is important to understand their point of view. It is equally important to be able to effectively reach and communicate with the right people, that is, those who truly represent the opposition. All of this requires considerable planning. Do not just assume that by including them, problems will be solved. It is very unlikely.

Resources to support the campaign.

Most housing trust funds do not happen easily. They are more complex and take more time than most people anticipate. In a set of interviews with people who had successfully created housing trust funds, the single most consistent piece of advice was: be willing to stay it to the end. The average housing trust fund campaign is two to three years long. Some have taken longer, as much as six or seven years and very few are put into place within a year. Time is a valuable resource that needs to be recognized.

A key concern is how to fund the costs of a campaign. This has been done in several ways:

- **The robin hood approach.** This is common among ad hoc coalitions, where some member groups can contribute funds, others people, others copying and postage, and so on. These kinds of commitments can be made early on, bringing in each organization based on its own strength.

- **The staffed coalition.** Some coalitions are fairly healthy organizations, with staff and funding to conduct activities like a housing trust fund campaign. Thus, they take the effort on as part of their on-going mission.

- **A funded campaign.** Some housing trust fund campaigns have been able to secure funding from foundations, banks, corporations, and government entities. These campaigns develop a proposal outlining the goals and activities of the campaign and search for contributed funds to support the effort.

Money is not the only resource needed, however. Even a rich campaign is not guaranteed success, if there is not the energy necessary to drive the campaign. Make an honest assessment of what resources each member of the campaign has and can bring to the table. Hold these resources up against your best estimate of what is needed initially. Be creative in looking for ways to fill the gaps.

Hints ...

- *Don't underestimate the generosity of contributions. Some housing trust fund campaigns have received loaned lobbyists, brochure printing, video production, and other critical aspects of their campaigns.*
- *Some of the most valuable resources are those that come from neighbourhoods. They can bring people in force, they can hold house meetings, they can hand out pamphlets, and they vote!*

Campaign organization.

There are several decisions that need to be made to enable getting everything done within a successful campaign. While there are always unknowns and unexpected events that will have to be dealt with at the moment, much can be prevented through a well-organized effort. It is important to have a good understanding of how decisions will be made, how communication will take place, and how the work will get done.

Decision-making. Any organized effort needs to understand how decisions will get made. This requires understanding who are "members" of the campaign and how they will agree on decisions that need to be made. Consensus is a common method, consensus minus one is also used, others vote with a majority ruling, many go with the general agreement of the group.

Different organizations and coalitions require different methods, but it is important to agree on what will work. Most housing trust fund campaigns seek consensus on as much detail as possible about the housing trust fund effort or platform before going "public." This is usually seen as an essential step for keeping the coalition together throughout the campaign.

Communicating. Developing an effective communication system is one of the most important elements of an effective campaign. It is the system that will be relied upon for informing everyone of what is going on and what is needed. Without this, members and support will dissolve, divisiveness will occur and the campaign's effectiveness will be seriously compromised.

Most campaigns depend on existing networks for necessary communications. Usually they rely on mailings, faxes, and telephone calls to notify of meetings and events. Several use newsletters of member organizations to inform everyone of progress and important dates. Others have been able to use computer communication networks to share drafts and revisions quickly through e-mail and web sites.

Getting the work done. Many housing trust fund campaigns use a committee structure to explore the various elements of the housing trust fund and to outline what steps are necessary to create an effective campaign.

Committees can work on developing the housing trust fund proposal focusing on the three critical elements: how it will be administered, what programs will be funded, and where will the dedicated source of revenue come from. Committees draft proposals that are brought back to the entire group for review and approval. Other committees can also work through the various components that make up an effective campaign, such as, working with the media, developing printing materials, organizing a speakers' bureau, and so forth.

Hints ...

- *The committee structure is a good way to get everyone involved and working on the issues they care the most about. It also allows them to use the special resources they can call upon to help with specific tasks.*
- *Build fun into the campaign. Create exciting events and work sessions, using games or contests to encourage participation. Celebrate every victory ... no matter how small it may seem. Never host a dull meeting or a session that does not end with the next steps to take.*
- *Use e-mail and other creative ways to keep communications regular and timely. Several campaigns have managed to create group e-mail lists enabling most members of the campaign to get regular information and submit their own contributions.*
- *Creating a mission statement as an initial step will do alot to increase trust and bring the effort together. This will enable participants to work through language that everyone can agree upon.*
- *Make sure the core group is committed to the effort and participating organizations have assigned a key person to represent them. Shifting membership slows down your progress because continuity is necessary for effective decision-making and planning.*
- *One of the best ways to kill a campaign is to have meetings for no reason. Develop a meaningful schedule and make every meeting count.*

Examples of the Effort to Get Housing Trust Funds Enacted

Missouri

Missouri took six years to win passage of a state housing trust fund. It began with issuing a report on homelessness in the state. Three other reports followed. A task force held three statewide housing conferences; built a list of 65 supporting organizations; worked with research staff of candidates running for Governor; and submitted a bill to the legislature at least five times. A devastating flood in 1993 that destroyed 15,000 homes escalated the need for housing dollars. They claim the key ingredients to their success were a persistent and effective housing coalition, an alliance with the black caucus, credible research, media support--and luck.

Seattle, Washington

The successful $59.2 million housing levy in Seattle would not have happened without the help of: 750 individual contributors; 800 volunteers; $207,000 in funds raised; endorsements from 50 leading organizations; 102 homemade pies, cakes, and muffins; and 53.6% of the voters saying yes!

A Possible Housing Trust Fund Campaign Outline

1. Organize the key participants of the campaign.

2. Establish committees to get the preliminary work done:

   - Outline current housing needs and existing housing efforts.
   - Assess and secure resources needed to conduct a housing trust fund campaign.
   - Develop a mission statement and timeline for the campaign.

3. Develop the housing trust fund proposal.

   - Determine who will administer the trust fund and the need for an advisory board.
   - Outline how the fund will distribute funds and eligibility require ments.
   - Identify key potential revenue sources to be dedicated to the trust fund.
     --Specify a revenue goal for the housing trust fund.
     -- Outline all revenue possibilities and develop a best choice list.
     -- Conduct research on selected revenue sources to ensure availability.

4. Develop a short written description of the housing trust fund proposal.

5. Outline the elements of the campaign and responsibilities for each part:

   - Identify and secure names of supporters of the proposal.
   - Develop an advocating strategy with key targets.
   - Develop a strategy for working with the opposition.
   - Create fun and visible aspects of the campaign.

Developing the Housing Trust Fund Proposal

Housing trust funds are usually established by an elected body. Before this can happen, a proposal generally must be developed that addresses at least these three issues:

1. *How will the housing trust fund be administered?*
2. *What programs and projects will the housing trust fund support?*
3. *Which revenue sources can be secured for the housing trust fund?*

The housing trust fund proposal in context.

A proposal for a housing trust fund must contain enough substance so that it can be turned into an appropriate statute. It must also contain each element essential for the trust fund to do what it is intended to do. For example, if it is intended that the funds benefit a certain population, such as those with a housing need, or people with disabilities, then this requirement must be in the law establishing the housing trust fund.

But there are also limits to what should be included in the statute. If the statute is too detailed, the fund cannot adapt to future challenges, accommodate needed changes, or operate as a flexible, creative instrument.

There are two objectives here. First is to develop a good proposal that will create the housing trust fund needed. Second is to gain an understanding of the key components of the housing trust fund that are essential to creating the specific fund that is being proposed. Creating a housing trust fund is a process that involves negotiation and compromise. Without understanding the key elements essential to the proposed housing trust fund, it is impossible to engage in this process effectively.

Administration of the Housing Trust Fund.

Administrative responsibilities.

The administration of a housing trust fund usually includes four major components. While it is important for trust funds to strive for ease and simplicity in their administration, it is also necessary to recognize the elements of effective administration and make sure the proposal accounts for each.

(1) Housing trust fund programs. The most obvious part of administration is the day-to-day operation of the housing trust fund. While the law establishing the housing trust fund generally describes the broad parameters within which the housing trust fund operates, there are several additional program documents developed after the law is passed that guide day-to-day administration. The staff administering the trust fund are usually responsible for drafting the documents that regulate these activities, including administrative guidelines; program guidelines; requests for proposals; and other program materials.

(2) Project funding. Administering the housing trust fund also includes funding projects. Reviewing applications, making awards, providing technical assistance, monitoring funded projects and reporting on expenditures and accomplishments are all part of the funding process.

(3) Fiscal responsibility for the trust fund. Administration also involves fiscal responsibility for the funds placed into the housing trust fund. Investing, handling and accounting for these funds must adhere to good accounting principles.

(4) Oversight of housing trust fund operations. If the housing trust fund is essentially a government program, then the provincial or city government will probably have ultimate authority over the program. There may also be an advisory board with designated "oversight" responsibilities, such as ensuring that the trust fund is meeting its obligations.

Administrative models.

The vast majority of existing housing trust funds in the United States and Canada are essentially government programs. Other models have been developed, however, to respond to the unique goals of individual housing trust funds.

The Government Model. Here the housing trust fund is established as a program of the jurisdiction. It is typically housed in the agency or department that has the most experience operating housing programs.

The Independent Commission Model. In a few instances, housing trust funds have been established as a new commission with specific authority and responsibilities for administering the trust fund. The commission is often appointed by an elected body (or bodies) and will hire its own staff.

The Non-Governmental Model. A few housing trust funds have been established through government action, but the administration is contracted out to an existing nonprofit entity, such as a community foundation. They may create a distinct board to oversee its operations and will generally hire staff to run the fund.

Advisory boards.

Advisory boards or commi' 'ees have been a unique and important development from housing trust funds in the United States. While the experience may differ in Canada, it is important to understand the role and benefit they can offer. An advisory board usually has statutorily designated responsibilities which may include ensuring the fund is meetings its obligations, establishing trust fund policies, or even setting program priorities. These boards bring expertise to the operation of the housing trust fund and potentially broadens its support from the community. The boards are typically appointed by elected officials.

Representation on these boards can vary greatly. Most housing trust fund advisory boards have broad representation with housing advocates, low income people or tenants, service providers, bankers, realtors, apartment owners, developers, and others. Representatives should have some expertise or experience with low income housing. Other housing trust funds may establish committees that function as government coordinating bodies with staff representatives from several agencies or departments. These committees typically ensure coordination of the housing trust fund with other programs and policies.

The advantage of the advisory board is that they provide the housing trust fund with a broad range of expertise; they ensure some connection, if not accountability, to the community and the needs that exist; and they help remove the housing trust fund process from being politically controlled. The experience with housing trust fund advisory boards has largely been very positive, greatly influencing the ability of the trust fund to be creative, responsive and opportunistic. Working to establish good representation on these boards, giving them significant responsibility in designing and directing the operations of the fund, and ensuring their involvement in evaluating the accomplishments of the fund will provide important safeguards for the success of any fund.

If the housing trust fund is incorporated, a Board of Trustees will be established as part of this process. These Boards have distinct legal responsibilities and obligations to meet, many of which mirror responsibilities that can be designated to an advisory board.

Who can best administer the housing trust fund?

Sometimes the selection of the administering agency or body will be obvious, but this is not always the case. All options should be explored. Use these criteria in considering alternatives:

- Has experience operating a program that grants and/or loans funds to housing developers;
- Has worked with and respects nonprofit development organizations and other key housing organizations in the community;
- Has an understanding and commitment to the provision of housing for the target population;
- Can entertain and support innovative approaches to the provision of decent affordable housing;
- Can work well with the various partners and sectors involved in housing; and
- Has a commitment to addressing urgent housing needs and demon strates a willingness and ability to search for creative solutions.

The single most determining factor in the success of a housing trust fund is the quality and commitment of the staff. Think carefully about this in evaluating alternatives.

Examples of Oversight Boards

Saskatoon Social Housing Reserve

The City's Social Housing Advisory Committee is charged with reviewing the applications for funding from the reserve and making recommendations to council. The 15-member committee has representatives from the local home builders, real estate board, the city's housing authority, city council, CMHC, provincial and municipal departments, and various community-based organizations.

Banff Reserve Fund for Affordable Housing

The Banff Housing Corporation is a nonprofit housing agency that administers this fund. It is governed by a board comprised of three councilors and four representatives from the local business community.

Winnipeg Housing Opportunity Partnership

The Housing Opportunity Partnership is an independent non-profit organization. It is overseen by an eleven-person board of directors that includes the past president of the Winnipeg Real Estate Board, the founder of Habitat for Humanity in Winnipeg, and representatives from CMHC and the planning, bank, insurance, real estate, marketing and legal professions.

Arizona Housing Trust Fund

This fund is part of the state's Office of Housing Development. Members of the board are appointed by the Office's Director and include one member from a rural community, two members from a metropolitan area who do not represent the same city, and three members knowledgable in the housing needs of low and moderate income persons, no more than two members from the same county. The Director of the Office of Housing Development is also an ex officio member.

Illinois Housing Trust Fund

The fifteen-member board of this state trust fund include representatives from the Illinois Housing Development Authority, the Illinois Development Finance Authority, the Department of Commerce and Community Affairs, and the Chicago Department of Housing. The remaining eleven members are appointed by the Governor, with the advice and consent of the Senate: an administrator of a public housing authority, 2 representatives of special needs populations, 4 representatives of community-based organizations; and 4 representatives of advocacy organizations, one of whom shall represent a tenants' advocacy organization. The Governor is to consider nominations made by advocacy organizations and community-based organizations.

Minnesota Housing Trust Fund

This housing trust fund is part of the state's Housing Finance Agency. Its eight board members are appointed by the State Housing Finance Agency and must represent interests of realtors, lenders, nonprofit developers, apartment owners, low income persons, housing advocates, advocates for the homeless, and single or multifamily builders.

Cambridge, Massachusetts

This city trust fund board members are appointed by the City Manager. Its nine members represent different sectors of the community concerned with housing policy, and may include members of City boards and agencies, nonprofit housing organizations and community representatives.

Programs of the Housing Trust Fund.

Housing trust funds have used their resources in virtually limitless ways. Indeed, one of the key advantages of creating a housing trust fund are its flexibility and that it can be designed to address the critical problems in the community and take advantage of the unique opportunities. Determining how the resources should be used often takes much more debate and consensus building than people expect.

Program considerations.

There are some overriding conditions that will shape what the housing trust fund can reasonably accomplish.

- **The estimated revenue.** The total amount of revenues the trust fund expects to generate on an annual basis will influence what can be done with that money. Modest revenues may be sufficient only for shallow subsidies, technical assistance, capacity building, or small grants or short-term loans for pre-development or other activities where the funds are heavily leveraged. Larger revenues can support financing for rehabilitation or new construction projects, rental housing assistance, long term operating costs, and housing support services, among other activities.

- **The targeted beneficiaries of the fund.** Providing housing for those with very low or no incomes requires deeper subsidies than assisting moderate income households to purchase their first home. Serving the homeless or special populations may require the provision of services along with adequate affordable housing. In some rural areas, infrastructure needs must be addressed before any housing production can occur.

- **The local capability to use available funds.** There are tremendous variations across the country in the local ability to use funds to provide needed housing. In some communities there is an experienced nonprofit housing sector eager to have more funds available to support projects. Elsewhere, it is difficult to locate someone interested in providing housing to lower income households. Under such circumstances, programs can be designed specifically to assist potential developers in undertaking projects.

- **The opportunities and challenges that exist locally.** Every community has its own unique set of problems that need to be addressed and potential opportunities that can contribute to addressing the housing needs that exist. It is prudent in designing the housing trust fund to define its unique role within the overall housing picture.

What is Leverage?

Leverage is a term used in the US to refer to the combining of funding from many sources. Since the cutbacks in federal funding, most housing projects for lower income households in the United States depend upon multiple sources of funds. Those funds might come from other federal and state programs, private lenders, charitable donations, tax credits, as well as housing trust funds and many other sources.

Projects funded by housing trust funds have been successful in leveraging other funds--that is, using housing trust funds to attract funds from other sources. In the projects that they have supported state housing trust funds have been able to leverage on average $9.25 for every $1 coming from the trust fund. County housing trust funds have leveraged on average $7.50 and city trust funds nearly $5.00.

Fund distribution.

There are two key decisions regarding how the funds will be distributed through the housing trust fund. The first is what form the awards will take, e.g. grants, loans, etc. The second is the type of application process that will be used.

The form of awards

Housing trust funds can be quite flexible in the ways in which they make awards, that is, they can do so through grants, loans, forgivable or deferred loans, lines of credit, rental assistance, or other forms. The advantage of this flexibility is that it enables the housing trust fund to support a wide variety of housing projects and activities.

Loans have been supported because the money returns to the trust fund to be spent again. This extends the funds available to the trust fund and contributes to longevity. Grants are often necessary for providing housing for very low income households by removing debt from the financing. The more debt is added to a project, the more difficult it is to reduce costs to make rents affordable to lower income households.

The distribution of the funds

There are two main options for distributing funds. One is to channel available funds through existing programs that provide housing consistent with the stated goals of the housing trust fund statute. The other is to design a competitive application process for available funds. These requests for proposals or notice of funding availability are issued periodically to notify eligible applicants that they can submit applications for funding.

Creating an application process that encourages flexibility and innovation is the hallmark of a housing trust fund. A request for proposals process is used to announce the availability of funds and the conditions and criteria which must be met to access these funds. Usually the timing for when applications are due and the process that will be used for review and approval is outlined. Notices of funding availability differ only in that they announce the availability of funds and the application process remains open until the funds are expended.

Provincial housing trust funds might also select to distribute a portion of the available funds directly to municipalities. Here it is important to establish criteria for how municipalities expend the funds and to establish a formula for the fair and equitable distribution of the money.

Program eligibility.

The statute establishing the housing trust fund should outline the basic requirements that must be met to receive funds from the housing trust fund. Supplementary program materials will contain more specific regulations that might actually shift over time to stress whatever needs are currently most urgent.

Who is eligible to apply for funding?

Housing trust funds should make it possible for a wide variety of eligible applicants to apply for funds, including nonprofit developers, for-profit developers, housing authorities, aboriginal groups, units of government, regional organizations, and other non-profit organizations.

Any project that meets the requirements of the housing trust fund can be eligible for funding. A potential listing of eligible activities could be quite lengthy, and might include new construction, rehabilitation, adaptive reuse, acquisition, rental assistance, community land trusts, cooperative housing, transitional or emergency housing, weatherization, emergency repairs, housing-related services, and so forth.

What requirements must be met?

Requirements include legal obligations that funded projects must meet as well as various objectives that the housing trust fund wants to promote. The legal obligations can easily be identified by those in government, but the objectives that the housing trust fund should promote are far more difficult to narrow down. Frankly, more thought is required to adequately identify the various objectives than almost any other aspect of creating the housing trust fund. The results determine which projects are more likely to be funded and, therefore, those who will benefit from the trust fund's operation.

Every community will have its own set of objectives it would like to promote through the housing trust fund. These might include:

- the income of households who will benefit from the activities of the housing trust fund (income targeting);
- the populations that should receive special treatment (elderly, large families, migrant farmworkers, homeless, welfare to work participants, etc.);
- the types of housing projects that should be promoted (mixed-income projects, mixed-use projects, homeownership, rehabilitation of existing units, preservation of federally assisted projects, etc.);
- the characteristics that the projects should incorporate (long-term affordability of the units, tenant services, certain design features, etc.); and
- the type of innovative opportunities that should be supported (preservation of assisted housing, community land trusts, cooperative housing, moving from public housing to other housing, etc.)

These objectives are most important to ensuring that the housing trust fund successfully addresses the most critical housing needs in the community. It is usually not possible or desirable to incorporate so many requirements that the program becomes excessively burdensome for applicants, so the focus should be on those conditions that are most critical.

Hints ...

- *Focus on the most critical housing needs that exist in the community and those needs that are not being addressed by other programs or funds.*
- *There will be a lot of pressure to serve other needs, e.g. to attract moderate income families back into the city; to expand home ownership opportunities; to replace other funded programs. Be steadfast in the reasons that precipitated creating a housing trust fund in the first place.*
- *Where there are competing demands for funds from the housing trust fund, justify the targeting and other priorities with the data gathered at the outset.*

Examples of Project Selection Criteria

The following are examples of criteria used by trust funds to help in the project selection process:

Saskatoon

The Fund is to assist in the development of non-profit housing, consistent with the innovative housing policies adopted by the city.

- *Funds mainly target families and those in core need.*
- *At least 30% must go to low-income households, which are defined as those earning at or below 60% of the city's average income.*

Knoxville, Tennessee

Selection of projects are based on the extent to which the following standards are met:

- *Meets an unmet need in the community's affordable housing system.*
- *Incorporates the neighbourhood in project planning and contributes to neighbourhood livability.*
- *Is innovative and makes creative uses of resources.*
- *Uses trust fund monies to leverage other resources.*
- *Keeps production costs to a minimum.*
- *Leads to or makes homeownership opportunities more available to low income households.*
- *Documents the applicant's managerial, technical, and financial ability to bring the project to a successful conclusion.*
- *Demonstrates the greatest probability of success within a reasonable period.*
- *Designs long-term affordability, quality, and ease of maintenance into each unit.*
- *Conforms to standards for rehabilitating historic buildings, if appropriate.*

Washington

Programmatic principles to guide development and review of applications include:

- *Respond to locally determined needs and proposed solutions.*
- *Serve the population wit the lowest income and highest need for the longest period of time.*
- *Provide a continuum of housing options.*
- *Produce and preserve housing in areas under-served by the market.*
- *Invest in quality projects that are conceptually sound and financially feasible.*
- *Create the most units with the resources available.*

Revenue Sources Dedicated to the Housing Trust Fund

The most important element of a housing trust fund is securing a dedicated revenue source. "Dedicated" means that the source of funding is committed by statute to generate funds for the housing trust fund on an on-going basis.

Securing a dedicated revenue source may involve a great deal of work, but it is not because it is a complex issue. What makes it difficult are the "political" issues that surround money. If providing decent affordable housing to everyone were a priority, the revenue source search would not be so challenging.

Discussed below are several steps recommended for making the revenue source search successful. These are:

1. Identify the amount of annual revenue the housing trust fund should generate to be effective in addressing housing needs.
2. Determine the most effective way for getting the revenue source research accomplished.
3. Select guidelines for evaluating revenue options.
4. Explore alternative revenue source options until the best possibilities are selected.
5. Complete research on these best revenue possibilities until it is clear which ones should be part of the housing trust fund proposal.

Identify a revenue goal.

Begin by setting an annual amount of revenue necessary for the creation of an effective responsive housing trust fund. This figure needs to be based on a credible assessment of what is needed; however, it is unlikely that a goal which adequately responds to all existing and anticipated housing needs will be feasible. Thus, it is probably not beneficial to make this a rigourous process. Using any of the following alternatives will probably be acceptable:

• **Use an estimate of the housing needs that exist** for the target population of the housing trust fund and create a figure of how much it would cost to address these needs. This estimate could represent existing needs and/or anticipated needs. This is usually the most

Hints ...

- *The goal figure does not have to be so very accurate, but it needs to be reasonable and believable.*
- *The goal is important because it is the bottom line against which each revenue source considered is measured ... does it create enough resources.*
- *Remember that other sources of funds may also be available or become available and the housing trust fund is likely not to be the only source of funding for any given project.*
- *Do not make the revenue source the centre of your housing trust fund effort. Securing needed revenue is an issue because providing decent affordable housing is not a priority.*
- *Always keep the issue of where the money will come from within the larger context of why the housing trust fund is needed and what it will accomplish.*

complicated way to determine a goal and the result may be quite large. But the housing trust fund may not provide all of the money to address these needs.

• **Develop an estimate of what housing providers in the community could use** to fund the projects they have the capacity to complete. This would require surveying all possible developers to get their best guess about what could be used in any given year.

• **Take a look at** other existing programs. One estimate of need is the number of projects not funded by other programs. Alternatively, an estimate could be developed by identifying what is being spent by comparable programs in other jurisdictions.

Select a method to conduct the revenue source search.

Virtually every effort to create a housing trust fund involves some research. For some it is a search from scratch; for others, the search has been limited by some initial suggestions or past history in searching for funds. There are basically three ways that revenue sources can be identified for a housing trust fund:

• **Independent research.** An informed committed group of people can be brought together to brainstorm and research various potential sources of funding. It is wise, but not essential, to have people involved in this process that have some understanding of government finance, the development process, and financial institutions. Some very good work has been done in this area by individuals that were committed and energetic enough to get the information necessary to make solid recommendations for potential revenue sources.

• **An official task force.** Elected officials can appoint a task force with the mandate to make recommendations on potential sources of revenue for a housing trust fund. A key advantage is that the task force has official status and can more easily gain access to some necessary information.

• **A consultant study.** A consultant can be hired to investigate potential revenue sources. These reports are just as useful as the consultants are good. If they know the field, the reports have been invaluable.

Develop guidelines for the revenue search.

As various revenue source options are considered, it is helpful to have a set of criteria by which each revenue source can be evaluated and compared with other alternatives. This will, of course, include how much revenue any given source can generate, but it might include other considerations, such as:

• **Housing-related sources:** Most of the best revenue sources are housing related—meaning they come from some part of the process that develops and transfers real estate. This includes real estate transfer taxes, document recording fees, various developer fees, building permit fees, interest on real estate escrow accounts, and many others.

• **The local market:** The selection of the revenue source will benefit from understanding what industries or sectors within the community are experiencing growth. Such growth generally indicates the potential for revenue and may suggest the impact of collecting that revenue will not be significant.

• **New money:** The revenue source should provide additional money for affordable housing, either by identifying an entirely new source or increasing an existing source. It should not rely upon the transfer of money currently being used for this purpose.

• **Multiple sources:** There are many advantages to securing more than one source. In addition to producing more money, they can even out the year-by-year fluctuations that occur with some sources. Collecting revenues from more than one source also underscores the notion that this is a community-wide issue.

• **New taxes and fees:** Creating entirely new fees and taxes is difficult in most political climates. The revenue source issue is tough enough without taking on what is may be an impossible task.

• **Opposition.** Very few potential revenue sources fail to generate some opposition. Trying to find a source that is acceptable to everyone results in an unproductive search. Opposition must be accepted as part of the process. Where addressing housing needs is honestly viewed as a critical part of creating viable communities, the objectives in creating a housing trust fund should outweigh the opposition.

Hints ...

- *Don't make these criteria so cumbersome that options cannot be compared.*
- *It is unlikely that comparable information for all of the alternative revenue sources being considered will be available. Compare what is available and don't let the inability to get certain information keep a potential revenue source from being considered.*

Examples of criteria used for evaluating revenue sources

Ohio: *related to housing and/or real estate; can generate $10-20 million annually; and can be efficiently and fairly administered.*

Chicago, Illinois: *robust and reliable; feasible; appropriate; ease of administration; and level of funding generated.*

San Diego, California: *modest, fair and broadly based; fee levels far below statewide averages; no voter approval required; significant, net new money; revenues may be dedicated; non-regressive; administratively efficient; and related to affordable housing.*

King County, Washington: *multiple funding sources; reasonable funding levels; all jurisdictions to participate; and public-private partnerships to increase funding for affordable housing.*

Kentucky: *potential revenue generated; housing related; and reasonable costs of administering.*

Identify alternative revenue sources.

It is important to understand that, at their simplest, revenue sources are either public or private. This is where the search will focus. Public sources of revenue are those controlled by government and include taxes, fees, and many other funds. Private funds are part of the market place and include such funds as interest from various accounts held by financial institutions.

The following sequence is a useful way to identify all possible revenue sources and then narrow the list to the best possibilities.

• **Look at revenue sources committed to other housing trust funds.** The search for revenue sources usually begins by looking at what other housing trust funds have been able to secure as dedicated sources of revenue, because this identifies what is possible. Be very careful to pay attention to the resources that are available to cities versus provinces. Check the list of revenue sources committed to existing housing trust funds in the United States and Canada on the following page.

• **Brainstorm through all possibilities.** Start with a group of energetic, positive people listing every possible revenue source they can think of. Make no initial judgments, letting everyone be as creative as they can be.

When the creative suggestions are exhausted, then begin to take a closer look. Only eliminate a potential source if it is legally impossible to use it, it is so politically explosive that no campaign could secure it, or it is so regressive as to have an overall negative impact.

• **Develop a list of potential revenue sources.** Make sure that the search has covered at least the following general areas:

-- **Taxes or fees associated with real estate, including** real estate transfer taxes, document recording fees, developer fees (linkage and inclusionary zoning ordinances), permit fees (for development, conversions, demolitions, etc.), property taxes, payments in lieu of taxes, and so forth.

-- **Other taxes or fees** including sales tax, hotel/motel tax, restaurant surcharge on meals, wheel tax, etc.

-- **Interest on market or government accounts, including** interest on real estate escrow accounts, interest on title escrow accounts, interest on tenant security deposits,

Hints ...

- ***Alternatives to increasing a tax or fee.*** *In most instances, the proposed revenue source is increased (such as a tax or fee) and the increase committed to the housing trust fund. But if even an increase is impossible, there are still alternatives. One would be to transfer a portion of existing revenues from a good source to the housing trust fund. Alternatively, one could commit increased revenues from a given source to the trust fund. Thus, after an established base year, any increased revenues collected from this tax or fee would go into the housing trust fund.*
- ***Considering unique opportunities.*** *Unique opportunities create great opportunities for securing a dedicated revenue source. If a tax that has been increased, but will expire at some given point ... instead of reverting the tax to its previous position, the tax could remain where it is with the revenue going to the housing trust fund.*

Revenue Sources Dedicated by Existing Housing Trust Funds

... in the United States

Property transactions

Tax on real estate transfers, real estate conveyances or document stamp tax on transfers
Fees on recording of deed and mortgage documents
Tax on mortgage transfers
Interest from pooled real estate escrow accounts
Interest from pooled title escrow accounts
Penalty against failure to pay real estate transfer tax

Development charges

Fees, taxes, or proffers on new development
Fees-in-lieu from inclusionary zoning
Payments for density bonuses or transfers of density
Tax on conversion of rental units to condos and other uses
Proceeds from sale of inclusionary units

Municipal taxes

Tax on restaurant meals
Sales tax
Property tax
Tax on hotel/motel rooms
Tax increments redevelopment districts

Government activities

Proceeds from sale of publicly-owned land
Re-payments from government loan programs
Proceeds from settlements for housing code violations
Fees from landfill activities
Fees on mobile home park owners
Funds or interest from government accounts

Others

Lottery earnings or unclaimed lottery earnings
Contributions from employers
Interest from tenant security deposits

... in Canada

Proceeds from the sales of residential building lots
Development cost levies charged on new development
Charges on new commercial, industrial and tourist developments
Fees-in-lieu of construction of affordable housing
Interest from real estate deposits

and interest on various government accounts.

-- **Government owned property and repayments, including** the sale of government owned property, income from the lease or operation of government-owned property, or earnings associated with the lottery.

Covering each of these areas carefully, most of the revenue options will be uncovered. At a minimum, a broad range of possibilities will be identified. It is impossible to emphasize enough, however, the importance of thinking creatively.

Research key information for selected revenue sources.

There are several aspects of any given revenue source that must be investigated to be able to identify the best options. This research will help to evaluate if any given revenue source can be regarded as a good source of funds and can actually be dedicated to the housing trust fund.

- **How much revenue does this revenue source generate in any given year?** How much has the revenue fluctuated from year to year over the last several years?

- **Who collects the revenue and how is it regulated?** Is it collected at the local level, regulated at the provincial level? Is there a cap on how high this tax or fee can be increased? What is required to increase the tax or fee?

- **Can revenue from this source be dedicated?** Can it be used for lower income housing? What general laws govern the dedication of public revenues to specific purposes?

- **Where do the revenues from this source go now?** Have they already been committed to a specific purpose? Do they go into a general purpose account?

- **Who will be affected by what is proposed?** Who pays this tax or fee? Will they receive any benefit from the housing provided? Is the fee or tax progressive or regressive?

This information will help narrow the list of potential revenue sources and result in the selection of the best options for the housing trust fund. On the following pages are several examples of narrowing the list of potential revenue sources.

Examples of narrowing the revenue source search

These examples illustrate the far reach of initial revenue source lists and the narrower selection for final options.

Place	*First list*	*Final list*
Ohio		
	real estate conveyance fee	*real estate conveyance fee*
	surcharge on estate tax	*surcharge on estate tax*
	interest on tenant security deposits	*interest on tenant security deposits*
	mortgage recordation fee	*mortgage recordation fee*
	interest on mortgage escrow accounts	
	fee on home equity loans	
	tax on construction materials	
	discontinue exemption from corporate franchise tax on REITS, etc.	
	surcharge on state income tax	
	state unclaimed funds	
	check-off on state income tax	
	discontinue exemption from sales tax on professional services related to housing/real estate	
	excise tax on video rentals	
	surcharge on building permits	
	recapture portion of Federal mortgage interest deduction	
	interest on utility deposits	
	interest on sale escrow deposits	
San Diego, California		
	sale escrow account interest earnings	*transient occupancy tax*
	mortgage impound account interest earnings	*gross receipts business tax*
	tenant security deposits	*commercial development fee*
	title transfer/conveyance fees	*citywide landscaping, lighting, park maintenance district fee*
	mortgage recordation fee	*utility users fee*
	sales and use tax	
	CDBG allocations	
	inclusionary zoning-in lieu fees	
	transient occupancy tax	
	port fees and assessments	
	business fees and taxes	
	condominium conversion fee	
	housing preservation fee	
	speculative real estate profits tax	
	utility's users tax	
	increased utility franchise payments	
	negotiated agreements on prepaying subsidized housing projects	
	general obligation bonds	
	entertainment ticket tax	
	citywide assessment districts	
	surplus bond reserves	
	secondary market loan sales	
	tax increment district housing set-asides	
	commercial development fee	

Narrowing the revenue source search

Place	*First list*	*Final list*
Nebraska		
	documentary stamp tax	*documentary stamp tax*
	filing and recording fees	*filing and recording fees*
	department of insurance tax	*department of insurance tax*
	solid waste landfill closure assistance fund (lottery revenues)	*reallocation of solid waste landfill closure assistance fund*
	general fund appropriation	*general fund appropriation*
	sales tax on utilities	
	interest on unclaimed property account	
Chicago, Illinois		
	sales tax on condo conversion of rental properties	*building permits*
	recording fee/document surcharge	*real estate transfer tax*
	impact fees on market-rate housing	*sale of vacant land and buildings*
	portion of permit fees	*document recording fee*
	reduced taxes for property owners who rent to residents earning at or below 60% of area median income	*community reinvestment act contributions*
	real estate transfer tax	*tax credit syndicator contributions*
	linkage with commercial increment financing (TIF) district	*City Corporate Fund*
	contributions from private, government, and foundation invested endowment	
	community reinvestment act contribution	
	tax credit syndicator contribution	
	hotel tax	
	hotel employer contribution	
	mortgage refinancing fee	
	proceeds from sale of city-owned land	
	sales tax on building supplies	
	City Corporate Fund	
Santa Clara County, California		
	sales tax	*sales tax*
	property tax	*property tax*
	General Fund revenue	*General Fund revenue*
	document recording fee	*document recording fee*
	housing bond program fees	*housing bond program fees*
	public land sales	*public land sales*
	redevelopment tax increment	
	commercial development linkage fee	
	inclusionary zoning in-lieu fee	
	real estate transfer tax	
	transient occupancy tax	
	utility tax	

** The San Diego study was done by David Paul Rosen and Associates, Keyser Marston Associates, and Shute Mihaly & Weinberger; the Chicago study was done by the University of Illinois Great cities Institute and the Metropolitan Planning Council; the Santa Clara County study was done by Hausrath Economics Group; and the Ohio and Nebraska studies were completed by task forces.*

State Encouragement of Local Housing Trust Funds

An important strategy that is developing in the US is for the state to pass legislation enabling local jurisdictions to generate funds through a particular revenue source and, thereby, establish a housing trust fund. In all instances, the city or county must take certain actions to do so and must meet criteria outlined in the legislation. Briefly, examples include:

Connecticut. The Municipal Housing Trust Fund Program provides matching funds to local municipalities creating housing trust funds that receive direct contributions from private, municipal or federal sources and are dedicated to financing housing with a majority of lower income occupants.

California. The Low and Moderate Income Housing Fund, passed in 1976, requires all redevelopment projects established by redevelopment agencies to set aside 20% of their tax increment revenues to increase the supply of affordable housing. Moreover, agencies with a surplus of more than $1 million in unused set-aside funds, after a certain time period, must turn the funds over to their respective county housing authorities.

New Jersey. The Fair Housing Act, passed in 1985, set the basis for standardized developer fees which municipalities may charge to help in meeting their affordable housing needs.

Missouri. The Homeless Assistance Program, passed in 1990, enables counties to add a $3.00 document recording fee to create a program of homeless assistance by funding qualified agencies.

Pennsylvania. The Optional County Affordable Housing Funds Act, passed in 1992, allows all counties, except Philadelphia, to double their document recording fees if the revenues are used to fund affordable housing for county residents with incomes at or below the county median.

Washington. The Levy Option Bill, passed in 1993, enables jurisdictions to impose an additional property tax levy of up to $0.50 per $1000 of assessed value of property for ten years to finance affordable housing for very low income households.

Running a Successful Campaign

The campaign is the process required to get the proposed housing trust fund enacted. It is virtually impossible to generalize about this process, as it differs from jurisdiction to jurisdiction. Moreover, each situation presents its own unique opportunities, conflicts, and obstacles.

The campaign begins once the housing trust fund has been proposed. This does not mean the proposal is cast in iron. To the contrary, from this point on, there will be pressure to modify the proposal. Negotiation is an expected part of the political process leading to enactment.

During this process, a careful balance needs to be maintained between securing sufficient political support and protecting the essential core values of the proposal. The re-evaluation needed during the campaign may put stress upon the coalition that formulated the proposal and underscores why the coalition must be united in what it wants to achieve.

The adoption of the housing trust fund need not involve a contentious process. More often than not, it is a collaborative effort that invites the input and cooperation of housing advocates, housing industry representatives, and government.

Every campaign differs and there is much to learn from the efforts of others to create housing trust funds. The general areas discussed here incorporate the key components of a campaign:

1. *Presenting the housing trust fund proposal.*
2. *Getting others to support or endorse the proposal.*

Presenting the Housing Trust Fund Proposal.

There are at least three reasons to present the housing trust fund proposal well. One is to ensure that all involved have a clear understanding of what is being proposed. Housing trust funds are complex, and it is not easy to communicate the details that make the fund an important proposal. The second is to make sure that those who will enact the proposal into statute have before them all the ingredients needed to launch an effective housing trust fund. The third is to reach out to others, to build broad support for the proposal.

It is important to focus on the audience whenever the housing trust fund proposal is being presented. Some people will need a detailed picture of what is being proposed. Others will need only the kernel of the proposal.

It may also be important to ensure that inaccurate information does not spread and that people do not misunderstand the proposal. Efforts to clearly present the proposal will lessen the impact of opposing views and misinformation. Be creative and use every tool available to reach as many people as possible with the ideas developed.

Written Descriptions.

Many kinds of written materials can be used to help explain the housing trust fund proposal to others. Select from these suggestions those that will work best to achieve the goals of the campaign:

1. A summary of the housing trust fund proposal. This is the most important document. This would be an one-to-two page document that contains all of the essential components of the housing trust fund proposal. This piece is given to everyone and is the document that will provide most people with a basic understanding of what is being proposed. It must be concise, readable, and comprehensive.

2. The complete housing trust fund proposal. The complete housing trust fund proposal should also be available to those who want or need to see all of the details. This is also likely to be the basis for developing the statute used to enact the housing trust fund. This is the comprehensive housing trust fund proposal and should include everything essential to the proposal.

3. A question and answer sheet. Another very useful tool is a question and answer sheet or sheets dealing with some of the key issues in the proposal, particularly some of the aspects that appear to be controversial. This will be helpful to those advocating for the housing trust fund as well as for those who are more curious, or even critical, about the proposal. These kinds of questions might include:

- Why the community needs a housing trust fund?
- Who is the housing trust fund targeted to serve?
- What impact will the housing trust fund have?
- Who supports the housing trust fund proposal?
- Who will pay the revenue source?
- Where will the funds be spent?
- What kinds of projects will the trust fund support?

4. Economic benefits of the housing trust fund. This may be an extremely valuable document. It will identify the various benefits that the community can anticipate from the

operation of a housing trust fund. These are not just additional housing, but also more jobs, increased taxes, lower costs for some services, and so forth. These estimates can be done simply or through a complex economic model. An estimate of the overall impact is a very persuasive argument, particularly with more conservative elected officials.

5. Evidence of housing needs. There are many ways to communicate how long-standing housing needs have harmed a community. How are the elderly affected? People of color or aboriginal populations? Homeless people? Children? Rural citizens or any other special constituency? Just a few specific examples will provide valuable support for the proposal.

Other Media Opportunities.

There are many other ways to present the proposal, or to highlight selected aspects of the proposal, to the public, elected officials, and others.

1. Videos. A video can be an effective way to present information about the housing trust fund. A video could illustrate existing housing needs by including interviews with people who need decent, affordable housing. An alternative approach would be to focus on housing solutions, highlighting successful projects and organizations.

2. Newspapers. There are several opportunities through local newspapers to present the housing trust fund proposal. Some include news articles on housing needs, individual housing situations, successful housing projects, the housing trust fund proposal, other successful housing trust funds, and so forth. Other opportunities are available through letters to the editor, editorial pages, and special feature stories. A great deal can be gained from developing relationships with sympathetic reporters and these relationships should be nurtured always. Meetings with editorial boards can also be helpful to gain editorial support.

3. Local television. Local news stations also offer unique opportunities to publicize the proposal. Most often an "event" is needed that can be covered. For example, the proposal can be presented a the opening of a noteworthy housing project, attended by community leaders.

4. A Speakers Bureau. A speakers bureau is no more than a list of people available to speak. There will be many speaking opportunities to present the proposal. For example, these can include meetings of community groups, homeowner associations, business groups, school functions, social clubs, churches, union meetings, and many many others.

5. The Internet. A web site can be very effective in reaching a diverse population. For example, it could contain key documents of the proposal and campaign, names of key elected officials and other participants. E-mail group lists can be a very effective way to keep people informed, call them into action, and announce important successes.

Hints ...

- *In preparing campaign materials, remember to include a few compelling local photographs. These can be very effective.*
- *It is not necessary to have professional media advice to run an effective campaign. Campaigns can do their own media work and be very persuasive.*
- *Test key materials with a variety of people other than housing advocates before putting them into extensive use.*

Getting Others to Support the Proposal.

For the most part, the greater the support demonstrated for the housing trust fund proposal, the more likely it will be successful. It can be an issue both of numbers as well as of who supports it. Some people will actively support the campaign and participate in various parts of it. Others will be solid supporters but have no intent of doing anything other than lending their name. Be thoughtful about who might be supportive in your community. Don't dismiss any opportunity to gain a supporter, so be prepared by being open to different opportunities for involvement.

1. Expanding the coalition. After the proposal is completed and the campaign has started, consideration should be given to widening the support. Obviously, these people and organizations must agree with the proposal and the campaign. There are numerous possibilities:

- Nonprofit development corporations. Developers can potentially benefit a great deal from the creation of a housing trust fund. It could provide them with needed funds for their projects. They should be approached, either individually or through their associations.

- Local corporations and businesses. Local enterprises can see a direct relationship between their ability to attract employees and available housing opportunities. They are often persuasive spokespersons. They may also be able to make financial contributions to the campaign.

- Community groups and organizations. There are several organizations that may not be directly involved in housing, but have some understanding of or experience with the importance of decent affordable housing. These may include homeowner associations, church groups, school organizations, and many others.

2. Getting endorsements. Endorsements are people and organizations that will sign a statement, indicating they are in support of the housing trust fund proposal. This list demonstrates the breadth of support for the proposal. As many names as possible should be obtained; while it can take a lot of work, the effort will be worth every minute.

3. Asking for other kinds of support. Resources to support the campaign were discussed in the first section of this report. As people and organizations are asked to endorse the campaign, it is also an opportunity to ask for financial or other in-kind contributions. Examples might include:

- Research from local universities.
- Meeting space and printed materials from local corporations, businesses and banks
- Rooms for rallies and planning sessions, along with buses for special events might be available from churches or labor organizations.

An example of an Endorsement Form

Ohio Housing Trust Fund
"A dedicated source of income for affordable housing"
--ENDORSEMENT FORM--

The Ohio Housing Trust Fund was created in 1991 to provide housing and related assistance for low and moderateincome families and individuals. The HTF was included under HB 339, the implementing legislation for STate Issue One, the amendment to Ohio's constitution, approved by the voters a year earlier, whichmade housing a public purpose.

With an initial $11 million, the HTF has proved to be effective in serving a full range of housing needs, such as homeownership for young families, housing for those with special needs, homeless prevention services, home repair for people who are elderly or disabled, rental housing development, supportive services related to housing and rehabilitation of affordable housing. Nonprofit organizations, private developers, lenders, andlocal governments are eligible to participate in HTF programs. The HTF is unique in that its funds are targeted to assist Ohio's neediest citizens--those at 50% of median income and below with a preference for projects serving people at 35% of median and below.

The undersigned organization hereby endorses full funding of the Ohio Housing Trust Fund by the Governor and the Ohio Legislature, at $50 million a year, from dedicated ongoing sources of revenue, as recommended by the Governor's Advisory Committee. I hereby give my permission to use myname and/or organization, as an endorser of the Ohio Housing Trust Fund.

Signature _____
Name _____
Organization _____
Address _____
City _____ Zipcode _____ County _____
Phone Number _____ Fax Number _____

Please return to Ohio Housing Trust Fund Campaign, 1066 N. High Street, Columbus, OH 43210. A project of the Coalition on Homelessness and Housing in Ohio.

Some videos created as part of a housing trust fund campaign

Washington

"Raise the Roof: Partners in Housing for Washington" with companion video study guide. 1996. Order from: Washington Low Income Housing Network, 107 Pine Street, Suite 103,l Seattle, WA 98101. $25.00 for nonprofits; $40.00 for for-profits.

Chicago, Illinois

"Chicago Rehab Network Campaign." 1996. Order from Chicago Rehab Network, 53 We. Jackson, Suite 740, Chicago, IL 60617.

Oregon

"Affordable Housing: Building a Foundation for Stable Lives." 1995. Order from the Oregon Coalition, call for information: 661-245-0318.

Knoxville, Tennessee

"Knox Housing Trust Fund: Interviews with Alex Haley." 1991. Order from East Tennessee Foundation, 550 W. Main Avenue, Suite 550, Knoxville, TN 37902.

Sources of Further Information

Housing Trust Fund Surveys

- Mary E. Brooks: "*A Survey of Housing Trust Funds in the United States,*" Center for Community Change; 1997.

- Charles E. Connerly:"*A Guide to Housing Trust Funds: Tools for Community Development,*" Neighborhood Reinvestment Corporation; 1989.

- Glenn D. Petherick: "*State Housing Trust Funds: Innovative Sources for Financing Affordable Housing,*" National Council of State Housing Agencies; 1993.

- David Rosen: "*Housing Trust Funds,*" American Planning Association; 1987.

- *News from the Housing Trust Fund Project,* a quarterly newsletter. Housing Trust Fund Project, Center for Community Change.

Aids to Creating Housing Trust Funds

- *"A Citizen's Guide to Creating a Housing Trust Fund"*, Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; 1989.

- "*Capacity Building with Nonprofit Development Corporations through Housing Trust Funds*", Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; September 1990.

- "*Linkage Programs: Employment and Affordable Housing*", Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; March 1991.

- "*How Coalitions Do It: Winning a Housing Trust Fund*", Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; June 1992.

- "*Economic Benefits of Housing Trust Funds*", Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; August 1993.

- "*A Summary of Revenue Sources Committed to Existing Housing Trust Funds*", Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; August 1994.

- "*Long Term Affordability of Low Income Housing: The Approach of Housing Trust Funds*", Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; May 1995.

- "*State Initiatives to Encourage Local Housing Trust Funds*", Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; August 1996.

Other Useful References

• *"How to tell and sell your story: A guide to media for community groups and other nonprofits"*, 1999. Order from Center for Community Change, 1000 Wisconsin Avenue, N.W., Washington, D.C. 20007 (202-342-0567) $7.00.

• *"How to frame good stories about your work: A guide to developing messages and good stories about your work"*, 1999. Order from Center for Community Change as above, $7.00.

• *"How and why--to influence public policy: An action Guide for Community Organizations", 1996.* Order from Center for Community Change as above.

• *"Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990's"*, Midwest Academy; 1991. Order from Seven Locks Press, P.O. Box 27, Cabin John, MD 20818. $19.95 plus $2.50 for shipping and handling.

• *"Beyond the Politics of Place: New directions in community organizing in the 1990s"*, 1994. Order from Applied Research Center, 25 Embarcadero Cove, Oakland, CA 94606.

• Mary E. Brooks: *"Housing Trust Funds: What Makes Them Work, Part I;" "Victorious Housing Trust Fund Campaigns, Part II;" "Housing Trust Funds: How They Work, Part III"*, Shelterforce: A Publication of the National Housing Institute; May/June 1992, July/August 1992, and September/October, 1992.

• Mary E. Brooks: *"Housing Trust Funds: Seeking Security in Housing Finance"*, Journal of Affordable Housing & Community Development Law, American Bar Association Forum on Affordable Housing and Community Development Law; Fall 1995.

• Mary E. Brooks: *"Housing Trust Funds: A New Approach to Funding Affordable Housing"*, Affordable Housing and Urban Redevelopment in the United States edited by Willem Van Vliet. Urban Affairs Annual Reviews 46; 1997.

• *"Localities Turn to Housing Trust Funds: An Interview with Mary Brooks"*, FieldWorks: Ideas for Housing and Community Development Practitioners, U.S. Department of Housing and Urban Development; January/February 1998.

• Mary E. Brooks: *"State Housing Trust Funds Find Ways to Serve Rural Communities"*,

RAPPORT DE RECHERCHE

GUIDE POUR LA CRÉATION DE FONDS FIDUCIAIRES POUR LE LOGEMENT AU CANADA

SÉRIE SUR LE LOGEMENT ABORDABLE ET LE FINANCEMENT DE L'HABITATION

SCHL CMHC

AU COEUR DE L'HABITATION

Canada

SCHL—Au cœur de l'habitation

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est au cœur de l'habitation. Toutes ses activités visent à aider les Canadiens et les Canadiennes à vivre dans un logement sûr à tout point de vue.

À titre d'organisme national responsable du logement, la SCHL joue un rôle important dans le secteur canadien de l'habitation. Elle propose de nouvelles façons de financer l'achat des maisons. Elle favorise l'innovation dans le domaine de la technologie et de la conception des habitations. Grâce à son assurance prêt hypothécaire, elle aide les Canadiens et les Canadiennes à réaliser leur rêve et à posséder leur propre maison.

Les Canadiens et les Canadiennes tirent avantage de la collaboration de la SCHL avec ses partenaires des secteurs public, privé et sans but lucratif en vue d'améliorer la qualité et l'accessibilité des logements et de faire en sorte qu'ils soient plus abordables, partout au pays.

L'aide accordée par la SCHL permet aux ménages à faible revenu, aux aînés, aux personnes handicapées et aux Autochtones de vivre dans des logements convenables et abordables. La SCHL crée des emplois pour les Canadiens et les Canadiennes dans le domaine des produits et services en aidant le secteur de l'habitation à exporter ses connaissances et ses compétences dans d'autres pays.

Les recherches de pointe effectuées par la SCHL améliorent la qualité des logements et font en sorte que ceux-ci soient plus abordables. Afin d'aider les Canadiens et les Canadiennes à tirer profit de son savoir-faire dans le domaine de l'habitation et à prendre des décisions éclairées, la SCHL est devenue le plus important éditeur canadien de publications portant sur le logement. Elle possède également la collection la plus complète de documents sur l'habitat.

Les Canadiens et les Canadiennes peuvent avoir facilement accès à nos informations par l'entremise des points de vente et des bureaux régionaux de la SCHL.

Vous pouvez aussi communiquer avec nous par téléphone :
1 800 668-2642 [à l'extérieur du Canada : (613) 748-2003]
ou par télécopieur : (613) 748-4069.
Pour nous joindre en direct, visitez notre page d'accueil à l'adresse suivante : www.cmhc-schl.gc.ca

La Société canadienne d'hypothèques et de logement appuie la politique du gouvernement fédéral sur l'accès à l'information pour les personnes handicapées. Si vous désirez obtenir la présente publication en des médias substituts, composez le 1 800 668-2642.

Guide pour la création de fonds fiduciaires pour le logement au Canada

Préparé pour
David Scherlowski
Division de la recherche
Société canadienne d'hypothèques et de logement

Mary E. Brooks
Housing Trust Fund Project
Center for Community Change

Cette recherche a été financée (en partie) par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). La qualité rédactionnelle de ce rapport, son contenu et les opinions qui y sont émises sont de l'auteur (des auteurs). La SCHL ne saurait en assumer la responsabilité et se dégage de toute obligation relativement aux conséquences résultant de l'utilisation que le lecteur pourrait faire des renseignements, des matériaux ou des techniques qui y sont décrits.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :
Guide pour la création de fonds fiduciaires pour le logement au Canada

Publ. aussi en anglais sous le titre : Guide to creating housing trust funds in Canada
ISBN 0-660-96370-1
No de cat. NH15-363/2000F

1. Fonds fiduciaires pour le logement — Canada — Guides, manuels, etc..
2. Pauvres — Logement — Canada.
I. Société canadienne d'hypothèques et de logement.

HD7287.96G84 2000 363.5'82'0971 C00-980249-5

©2000, Société canadienne d'hypothèques et de logement.
Tous droits réservés. La reproduction, le stockage dans un système de recherche documentaire ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre moyen sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Sans que ne soit limitée la généralité de ce qui précède, il est de plus interdit de traduire un extrait de cet ouvrage dans toute autre langue sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Imprimé au Canada
Réalisation : SCHL

Remerciements

Le présent rapport a été préparé en vertu d'un contrat passé avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement et financé par la SCHL et la Fondation Ahmanson. Il a été rédigé en collaboration avec Richard Drdla de Richard Drdla & Associates, Toronto.

Le Housing Trust Fund Project est un projet spécial du Center for Community Change. Il sert de centre de documentation sur les fonds fiduciaires pour le logement partout aux États-Unis et fournit une aide technique aux organismes et agences qui travaillent à les créer ou à les mettre en route. Le projet offre de nombreuses publications et autres documents, dont un bulletin trimestriel qui fournit une information à jour sur les activités des fonds fiduciaires pour le logement. Le Center for Community Change est un organisme américain sans but lucratif apportant une aide technique aux associations communautaires.

1999

Mary E. Brooks
Housing Trust Fund Project
1113 Cougar Court
Frazier Park, CA 93225 USA
661-245-0318
(Télécopieur : 661-245-2518)
Brooksm@commchange.org

Un mot d'explication...

Ce cahier s'adresse à tous ceux qui travaillent à la création d'un fonds fiduciaire pour le logement. Il est conçu expressément pour les associations de logement, mais la création de presque tous les fonds fiduciaires pour le logement comportait un élément de défense des droits et de collaboration; ce cahier est un guide utile pour quiconque désire travailler à la réussite d'un tel fonds.

Le présent guide est le fruit de dix années passées à fournir une aide technique aux associations, agences et gouvernements désireux de mettre sur pied un fonds fiduciaire pour le logement. Nous ne prétendons pas qu'il soit complet; nous voulons plutôt donner des lignes directrices concernant les facteurs qui doivent être pris en compte. Même si l'expérience dans ce domaine est beaucoup plus poussée aux États-Unis qu'au Canada, nous tentons de retenir toutes les leçons possibles des expériences des deux pays et de tirer également parti de l'intérêt qui commence à se faire sentir à cet égard dans les villes et provinces du Canada.

Le présent guide est l'une des deux publications commandées par la SCHL sur ces fonds fiduciaires. La première, *Fonds fiduciaires pour le logement : Nature, applicabilité et potentiel au Canada*, porte sur l'évolution des fonds dans les deux pays à ce jour et en examine les orientations pour l'avenir au Canada.

Qu'est-ce qu'un fonds fiduciaire pour le logement?

Un fonds fiduciaire pour le logement est une entité bénéficiant d'une source particulière et permanente de revenu en vue de produire et de préserver des logements abordables pour les ménages à faible revenu. La clé est une source publique de revenu affectée au fonds par loi ou décret. Ces fonds sont d'ordinaire administrés par des organismes gouvernementaux qui attribuent les crédits par concours. Ces fonds ont appuyé un vaste éventail de démarches innovatrices à l'égard des besoins de logement.

Les fonds fiduciaires pour le logement sont un moyen prometteur de trouver des ressources financières en vue de répondre aux besoins essentiels en matière de logement abordable. Les premiers ont été créés dès le milieu des années 1970 aux États-Unis et le milieu des années 1980 au Canada, mais la tendance ne s'est vraiment dessinée que dans les années 1990. Il en existe maintenant près de 150 dans les villes, comtés et États américains, et cinq dans des villes canadiennes (bien qu'ils ne soient pas nécessairement désignés de la même façon au Canada).

Les fonds fiduciaires pour le logement sont un mécanisme par lequel les gouvernements peuvent engager des ressources pour des logements abordables. Ils ont permis de générer les sommes nécessaires, de satisfaire des besoins essentiels de logement et de conclure de nouveaux partenariats en vue de créer, à long terme, un climat favorable aux nouvelles initiatives en matière de logement.

Table des matières

Page

Remerciements iii
Un mot d'explication iv
Qu'est-ce qu'un fonds fiduciaire pour le logement? iv

Se préparer à la création d'un fonds fiduciaire pour le logement 1

Les besoins actuels de logement et les efforts déployés pour y répondre 1
Les participants à la campagne de création d'un fonds fiduciaire pour le logement 4
Les sortes de campagne 6
Les ressources à l'appui de la campagne 9
L'organisation de la campagne 10

Élaborer la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement .. 13

La proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement en contexte 13
L'administration d'un fonds fiduciaire pour le logement 14
- Fonctions administratives 14
- Modèles administratifs 14
- Conseils consultatifs 15

Programmes du fonds fiduciaire pour le logement 17
- Considérations 17
- Distribution des fonds 18
- Admissibilité au programme 18

Sources de revenu réservées aux fonds fiduciaires pour le logement 21
- Se fixer un objectif 21
- Choisir une méthode pour la recherche d'une source de revenu 22
- Élaborer des lignes directrices pour la recherche d'une source de revenu 22
- Trouver d'autres sources de revenu 24
- Rechercher l'information essentielle sur les sources de revenu choisies 26

Organiser une campagne réussie 30

Présenter la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement 31
- Descriptions écrites 31
- Utilisation des médias 32

Rechercher des appuis 33

Autres sources d'information 35

Se préparer à la création d'un fonds fiduciaire pour le logement

Nous exposons ici les questions auxquelles il faut répondre pour décider du moment opportun d'entreprendre la création d'un fonds fiduciaire pour le logement. Personne ne devrait s'attendre à trouver des réponses complètes à toutes ces questions... mais en y travaillant on pourra mesurer l'ampleur des tâches à accomplir. Il n'est pas nécessaire que tout soit en place pour commencer... mais il est important de bien voir ce qui est prêt, ce qu'il reste à faire et comment y parvenir.

Voici les sujets que nous abordons :

1. *Les besoins actuels de logement et les efforts déployés pour y répondre*
2. *Les participants à la campagne de création d'un fonds fiduciaire pour le logement*
3. *Les sortes de campagne*
4. *Les ressources à l'appui de la campagne*
5. *L'organisation de la campagne*

Les besoins actuels de logement et les efforts déployés pour y répondre

L'objectif clé consiste à énoncer clairement et brièvement les besoins de logement et à faire rapidement et concrètement la preuve que d'autres ressources sont requises. Il faut en outre se faire une idée précise des personnes et des ressources nécessaires pour répondre aux besoins de logement dans la collectivité. Il est essentiel de brosser ce tableau du contexte pour définir le rôle que jouera le fonds dans l'ensemble de la situation du logement. Cette information devrait occuper une ou deux pages.

Comment obtenir cette information?

- En communiquant avec les diverses autorités gouvernementales qui s'occupent du logement, y compris les ministères provinciaux des affaires municipales, les services municipaux de logement ou d'aménagement et les commissions publiques de logement.

• En examinant le plan officiel local, de même que les documents et les recherches que la municipalité pourrait avoir réalisés sur cette question.

• En allant voir les données du recensement sur le site Web de Statistique Canada (www.statcan.ca). Ce site offre aussi des liens utiles avec les sites provinciaux.

• En consultant l'information et les références disponibles sur le site Web de la SCHL (www.cmhc-schl.gc.ca), qui comprend aussi des liens avec d'autres organismes de logement et sources de renseignements.

• En communiquant avec les organisations suivantes, dont plusieurs ont des bureaux provinciaux et leur propre site Web :

Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine
Fédération de l'habitation coopérative du Canada
Association pour l'intégration communautaire
Association of Non-Profit Housing and Services for Seniors
Associations provinciales de logement sans but lucratif
Conseils de planification sociale.

• En parlant aux associations sans but lucratif et aux promoteurs qui s'intéressent aux logements abordables; commencer à dresser une liste de ces promoteurs.

• En examinant les autres études menées par des agences indépendantes de service social ou d'autres organisations.

• En se servant des chiffres disponibles sur le nombre de personnes qui ont tenté d'obtenir un logement lorsqu'une occasion s'est présentée, p. ex. ouverture d'un complexe d'appartements, etc.

• En utilisant le nombre de personnes figurant sur les listes d'attente pour le logement subventionné.

• En recueillant des renseignements sur le nombre de sans-abri qui s'adressent aux refuges.

Comment y parvenir?

Ces renseignements ne sont pas difficiles à obtenir, parce qu'on peut parfaitement les trouver dans des données compilées par d'autres. Il ne s'agit pas ici d'entreprendre une étude complète des besoins de logement, mais de recueillir les points saillants résumant d'autres rapports approfondis. Ces données ne constitueront qu'une partie de l'ensemble de la documentation sur les fonds fiduciaires; si elles sont trop abondantes, elles ne produiront pas l'effet escompté. Ce travail pourrait être confié à un étudiant, un stagiaire ou un bénévole. Il faudra faire des appels téléphoniques, aller chercher des rapports et des informations dans les bureaux de divers organismes, lire des coupures de presse et faire d'autres études. Ensuite, il faudra synthétiser l'information en quelques points saillants.

Conseils pratiques

- *Ne remuez pas ciel et terre pour obtenir cette information. Fiez-vous aux données recueillies par d'autres, p. ex. le plan officiel.*
- *Une évaluation officielle des besoins a plus de chances d'être acceptée qu'une estimation ou une opinion.*
- *Les besoins dépassent toujours les ressources disponibles... ne vous inquiétez pas si les données ne sont pas tout à fait complètes ou actuelles.*
- *Décrivez les besoins en quelques phrases... n'abusez pas de chiffres que personne ne lira.*
- *Ne vous en faites pas si vous ne trouvez pas toutes les données. Contentez-vous de ce que vous pouvez trouver facilement et simplement.*
- *Nous vous éparpillez pas, examinez seulement les programmes et les projets de logement destinés aux ménages à faible revenu, dont le besoin est le plus grand.*
- *Ne débordez pas de votre territoire (ville ou province), autrement vous risquez de perdre le contrôle.*

Exemple d'énoncé des besoins

Edmonton

En 1999, Le Edmonton Task Force on Homelessness a publié une étude sur les sans-abri d'Edmonton. Voici un « instantané » du phénomène, selon le rapport. Il s'agit d'un recensement effectué avec l'aide de la collectivité le 18 mars 1999.

- *Les participants ont recensé 836 itinérants, soit 313 absolument sans abri, sans aucune option de logement, et 523 personnes bénéficiant d'un hébergement d'urgence.*

- *Bien que la majorité des sans-abri soient des personnes seules, on a recensé environ 70 familles, comprenant 112 enfants et 91 adultes, dont 55 % sont absolument sans abri et 45 % habitent dans des refuges.*

- *Les enfants sont le deuxième groupe en importance (13 %) après les adultes (67 %). Les adolescents et les personnes âgées représentent respectivement 10 % de la population des sans-abri.*

- *La majorité des sans-abri sont de sexe masculin. Parmi les femmes, près de la moitié sont absolument sans-abri, soit une proportion plus élevée que chez les hommes.*

- *Sur le plan de la race, les blancs représentent 53 % des sans-abri, suivis des Autochtones (42 %). La catégorie « autres » ne comprend que 5 %.*

Les participants à la campagne de création d'un fonds fiduciaire pour le logement

La campagne comprend toutes les activités nécessaires pour arriver à mettre en place un fonds fiduciaire pour le logement. Il y a bien des façons d'y participer. Il importe de mesurer l'engagement de chacun pour décider qui doit faire quoi. Voici quelques catégories qui pourraient vous aider à répartir les tâches.

• **Le noyau dur.** Pour quelques personnes et associations, la création d'un fonds est la priorité absolue. Ce sont elles qui sont le plus susceptibles de s'occuper de l'organisation de la campagne. Il s'agit d'ordinaire d'associations d'action logement, d'organismes producteurs de logements, d'associations de locataires et autres groupes communautaires.

• **Les alliés.** Au deuxième niveau d'engagement, on retrouve diverses sortes d'organisations et de particuliers qui appuient fortement l'idée de créer un fonds fiduciaire pour le logement et pourraient travailler à divers éléments de la campagne, mais qui veulent uniquement offrir leur savoir faire — ils ne veulent pas diriger le mouvement. Qui peut avoir intérêt à accroître les ressources de logement dans la collectivité? Il peut s'agir entre autres de banques, de représentants d'entreprises, de fonctionnaires, d'organisations de développement ou de promoteurs privés. Accordez une attention particulière aux groupes communautaires qui considèrent que le logement fait partie de la solution, comme ceux qui s'occupent des jeunes de la rue, de la revitalisation urbaine, des victimes de violence familiale, ainsi que les centres de désintoxication.

• **Les sympathisants.** Il existe un grand nombre de partisans qui ne feront rien de plus que prêter leur nom. Ils seront prêts à signer un manifeste appuyant la proposition, mais n'iront pas plus loin. Cette liste est toutefois importante, car on y trouve beaucoup de noms influents : banques, entreprises, chambres de commerce, associations de propriétaires, écoles, églises, syndicats, associations professionnelles, etc.

Comment y parvenir?

Réunissez ceux qui parlent le plus de créer un fonds fiduciaire pour le logement. S'il s'agit surtout d'un groupe déjà constitué, examinez la liste des membres. Qui manque? Qui est touché par ce problème? Qui s'intéresse assez au dossier pour faire quelque chose? Dressez une liste, en commençant par le noyau dur. D'autres listes pourront être élaborées à partir de celle-là. Presque tout le monde connaît les principaux intervenants de la collectivité qui militent en faveur du logement.

Conseils pratiques

- *Chaque collectivité a ses propres querelles de clocher. Faites-y face dès le début, pour éviter de saboter la campagne par la suite. Réunissez des gens capables de travailler ensemble. Amenez les problèmes sur le tapis. Faites appel à des animateurs.*
- *Réfléchissez bien aux personnes qui devraient être présentes à la table de discussion et invitez-les.*
- *Une liste de promoteurs sans but lucratif sera utile plus tard, à mesure que la proposition et la campagne prendront forme. Ce sera un bon point de départ pour déterminer ensuite ce qui serait possible de faire avec des ressources suffisantes.*

- *Veillez à ce que tout le monde fasse sa part et soit entendu. En partageant les tâches et le leadership, on suscite l'équité, la justice, la confiance et la compassion. Tout cela est utile.*

Exemples de coalitions travaillant à des fonds fiduciaires pour le logement

La coalition d'Edmonton pour les sans abri

Cette coalition regroupe une trentaine d'organismes communautaires et travaille depuis 1996 à créer un fonds fiduciaire pour le logement :

The Alberta Mental Health Consumer Network
Bissell Centre
The McCauley Community League
The Boyle Street Coop
L'association canadienne pour la santé mentale
Catholic Social Services
Changing Together
The Communitas Group
The Edmonton Board of Health
The Edmonton City Centre Church Corporation
Edmonton Immigrant Services Association
The Edmonton Inner City Housing Society
The Handicapped Housing Society of Alberta
Immigrant Neighbourhood Planning Group
The John Howard Society
Lurana Family Centre
The Mennonite Central Committee
Edmonton Social Planning Council
The Metis Women's Council of Edmonton
The Northern Alberta Co-operative Housing Association
Operation Friendship
People in Need Shelter Society
L'Armée du Salut
The Schizophrenia Society of Alberta
The Society for the Retired and Semi-retired
The Urban Native Housing Registry
Winnifred Stewart Association for the Mentally Handicapped
Young Women's Christian Association
Youth Emergency Shelter Society of Edmonton
La ville d'Edmonton
Capital Region Housing Corporation
Provincial Mental Heatlh Advisory Board

La comité du projet de fonds fiduciaire pour le logement du Nouveau-Brunswick

Le projet du fonds fiduciaire pour le logement est issu des délibérations et des recommandations du comité sur les logements avec participation à la mise de fonds du Nouveau-Brunswick. Le Comité du projet a présenté ses recommandations dans un rapport publié en janvier 1999. Le comité se composait de représentants des organismes suivants :

Atlantic People's Housing Ltd.
Société canadienne d'hypothèque et de logement
Housing Alternatives / Association de logement sans but lucratif du Nouveau-Brunswick
Ministère des municipalités et du logement
Fredericton Non-Profit Housing / Association de logement sans but lucratif du Nouveau-Brunswick
Association du Nouveau-Brunswick pour l'intégration communautaire

Les sortes de campagne

On a créé des fonds fiduciaires pour le logement de bien des façons et aucune démarche ne garantit le succès. Il est beaucoup plus important de comprendre ce qui fonctionnera le mieux dans un milieu donné. Les campagnes présentent autant de variations que les fonds eux-mêmes. Nous proposons ici quelques grandes catégories descriptives, mais il faut bien se rappeler que la souplesse est essentielle, parce que chaque situation se définit par des occasions et des circonstances uniques régissant ce qui est possible et ce qui doit se faire. En fait, ces catégories ne sont pas figées et beaucoup de campagnes comportent des éléments de chacune d'entre elles.

La campagne de la base. Dans certains cas, les associations communautaires sont le seul moteur de la campagne en faveur de la création d'un fonds fiduciaire pour le logement, les leaders provenant des quartiers, même si d'autres personnes sont impliquées. Dans ces campagnes, ce sont des bénévoles, des employés permanents d'associations communautaires et d'autres personnes disposant du temps et de l'énergie nécessaires qui se chargent du gros du travail. Les campagnes de ce genre ont généralement lieu là où les milieux politiques n'appuient pas naturellement l'idée d'un fonds fiduciaire pour le logement et doivent être persuadés.

La coalition. Cette forme de campagne est probablement la plus répandue. Pourtant, les coalitions sont loin de se ressembler toutes. Elles peuvent être largement représentatives, avec ou sans membres du secteur public, ou représenter uniquement un secteur donné, p. ex. les organismes sans but lucratif de développement communautaire. La coalition peut avoir été constituée dans le seul but de créer le fonds fiduciaire, après quoi elle sera dissoute, ou il peut s'agir d'une coalition déjà formée appuyant la création d'un tel fonds.

Le groupe de travail. On connaît des cas de fonds créés par un groupe de travail constitué pour formuler des recommandations. Cette démarche a plus de chances de réussir si elle s'appuie sur une volonté politique. D'ordinaire, on ne confie pas à un groupe de travail la tâche de mener une campagne; son rôle est d'émettre des recommandations. Il faut donc une certaine volonté d'appliquer ces recommandations (y compris par des mesures législatives). Ces groupes de travail sont habituellement le produit d'une mesure gouvernementale, c'est-à-dire que leurs membres sont désignés par un élu. Certains groupes nommés par une agence, même des groupes privés représentant par exemple des fournisseurs de services, ont aussi bien fonctionné.

Le processus de planification. Certains fonds résultent du programme d'action d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental en vue d'élaborer une politique de logement efficace. Après évaluation des ressources et des besoins de la collectivité, on propose de créer un fonds fiduciaire pour le logement. Parfois, il s'agit de se conformer aux dispositions des lois sur le logement ou l'urbanisme qui obligent les administrations à satisfaire les besoins. Ce processus est celui qui ressemble le moins à une campagne.

Conseils pratiques

- *Si on crée une coalition dans le seul but de mettre en place un fonds fiduciaire pour le logement, on doit choisir soigneusement les membres et les encourager à dégager un consensus sur les objectifs, puisqu'ils sont là dans un but précis.*
- *Certaines campagnes peuvent tirer parti d'une année électorale, faisant des besoins de logement un enjeu électoral. Naturellement, si cela fait partie de la stratégie, il faudra choisir le moment avec soin.*
- *Beaucoup de campagnes ont changé de nature ou intégré en partie une autre démarche en cours de route pour des raisons stratégiques. En fait, le modèle du*

groupe de travail peut servir de position de repli s'il est impossible de créer un fonds proprement dit.

- *Il est très probable qu'un de ces modèles se développera tout naturellement. Il suffit de savoir qui sera capable de le mettre en oeuvre dans le climat politique ambiant.*

Exemples de compagnes pour la création d'un fonds fiduciaire pour le logement

*Au **Nouveau-Brunswick**, le Comité sur les logements avec participation à la mise de fonds a été créé par le Conseil du Premier ministre sur la condition des personnes handicapées et par l'Association pour l'intégration communautaire qui représente des personnes souffrant d'un handicap mental. Ce comité, composé de personnes du gouvernement et de l'extérieur, a recommandé la mise en place d'un fonds fiduciaire pour le logement.*

*On examine aussi la possibilité de créer un fonds fiduciaire pour le logement à **Montréal (Québec)**. Le Fonds dédié à l'habitation communautaire de Montréal a été constitué en organisme sans but lucratif en 1998; les 12 membres du conseil d'administration viennent surtout d'associations communautaires. Cet organisme a été créé pour mettre en place un fonds fiduciaire pour le logement et bénéficie de l'appui d'une soixantaine d'autres organismes de la région.*

*À **Edmonton**, c'est une coalition d'une trentaine d'organismes communautaires s'occupant de logements abordables, la Edmonton Coalition on Homelessness (ECOH), qui a lancé le fonds, avec un comité d'orientation composé de représentants de la province, de la ville, de la commission de logement et de l'association des constructeurs d'habitation de la ville.*

*À **Winnipeg (Manitoba)**, un partenariat a été mis sur pied grâce surtout aux efforts de la Chambre d'immeuble de Winnipeg et d'un comité composé de politiciens locaux, d'intervenants du domaine du logement, de banquiers et de courtiers immobiliers.*

*À **Berkeley (Californie)**, le fonds a été constitué en vue de rationaliser le processus de coordination des ressources pour le logement des ménages à faible revenu. Il relevait totalement de fonctionnaires et a été créé pour répondre aux exigences de la loi californienne sur le logement.*

*Le fonds fiduciaire pour le logement du **Nebraska** est issu d'un groupe de travail largement représentatif, nommé par le gouverneur, qui s'est prononcé, après étude, sur les caractéristiques du fonds fiduciaire de l'État.*

*En **Floride**, le fonds est le résultat d'une campagne de consensus faisant appel à de nombreux intérêts du domaine du logement de tout l'État, dont les constructeurs, les professionnels de l'immobilier, les associations pour la gestion de la croissance, les organismes gouvernementaux et les mouvements pour le logement des ménages à faible revenu.*

*À **Boston (Massachusetts)**, le fonds est le fruit d'une coalition de la base (composée d'une vingtaine de groupes représentant les quartiers, les locataires, les sociétés de développement communautaire et un mouvement de défense des droits, actif dans tout l'État). La forme finale du programme est issue d'un référendum incitatif et constituait l'un des enjeux de l'élection à la mairie.*

Deux décisions critiques

Jusqu'à quel point la base doit-elle s'impliquer dans la campagne?

Une campagne émanant de la base, des quartiers, est un effort unique. En effet, les leaders sont issus de la collectivité pour un temps. Un telle campagne peut non seulement être une expérience très responsabilisante, mais elle peut aussi être une victoire à long terme pour les quartiers. La participation de la base peut se transformer en une fonction de contrôle du fonds afin que celui-ci ne dévie pas de son objectif de départ.

Une campagne ne proviendra de la base que si les organismes qui constituent le noyau ont un caractère communautaire. La collectivité doit être impliquée dès le départ; on ne peut pas rajouter plus tard un caractère communautaire à la campagne, tout simplement parce que cela serait utile. Il faut que le leadership vienne de la base dès les premières décisions concernant le but et la nature de la campagne.

Quand faut-il entrer en contact avec l'opposition?

L'opposition vient généralement de ceux qui ne veulent pas que la source de revenu proposée soit utilisée pour un fonds fiduciaire pour le logement, qui ne veulent attribuer au fonds aucune source de revenu ou qui s'opposent carrément à l'aide gouvernementale pour le logement des ménages à faible revenu. Rien ne garantit qu'on réduira la virulence de l'opposition en invitant les détracteurs à la table de négociation, dès le début du projet. Il faut pour cela une bonne stratégie axée sur le fondement de leur opposition. Il est important de comprendre leur point de vue. Il est tout aussi important de dialoguer avec les bonnes personnes, celles qui représentent véritablement l'opposition. Tout cela exige beaucoup de planification. Ne faites pas l'erreur de penser qu'il suffit d'inclure les opposants pour résoudre les problèmes.

Les ressources à l'appui de la campagne

La naissance d'un fonds fiduciaire pour le logement est rarement facile. Le processus est plus long et plus complexe qu'on ne l'imagine. Le principal conseil qui se dégage d'entrevues auprès de personnes qui ont réussi à créer de tels fonds est de faire preuve de persévérance. En moyenne, la campagne durera de deux à trois ans. Certaines ont duré jusqu'à six ou sept ans et très rares sont les fonds mis en place en moins d'un an. Le temps est une ressource précieuse dont il faut tenir compte.

Le financement de la campagne est une préoccupation essentielle. Plusieurs démarches sont possibles :

- **Le « système D ».** C'est ce qui se produit souvent dans les coalitions ad hoc. Certaines associations membres fournissent de l'argent, d'autres des ressources humaines, d'autres encore prêtent leur photocopieuse ou paient les frais d'envois postaux, etc. Ces engagements peuvent se prendre dès le début en tirant parti des forces de chaque organisation.

- **Les coalitions permanentes.** Certaines coalitions sont en assez bonne santé et disposent d'employés permanents et d'argent pour mener des activités comme une campagne de création d'un fonds fiduciaire; cet effort s'inscrit dans leur mission.

- **Les campagnes subventionnées.** Certaines campagnes pour la création de fonds fiduciaires pour le logement peuvent être subventionnées par des fondations, des banques, des sociétés et des organismes gouvernementaux. On commence par élaborer une proposition énonçant les buts et les activités de la campagne, puis on se met à la recherche de contributions.

L'argent n'est cependant pas la seule ressource indispensable. Une campagne, même bien financée, peut échouer si on n'y consacre pas toute l'énergie nécessaire. Évaluez franchement les ressources dont dispose chaque membre de la campagne, puis comparez ces ressources à une bonne évaluation des besoins de départ. Faites appel à votre ingéniosité pour combler les lacunes.

Conseils pratiques

- *Ne sous-estimez pas la générosité des contributions. Certaines campagnes se sont vu offrir les services de lobbyistes, des services d'impression, la production de vidéocassettes et d'autres éléments essentiels à la conduite des opérations.*
- *Certaines des ressources les plus précieuses proviennent des quartiers où on peut mobiliser un grand nombre de personnes, tenir des réunions de cuisine, distribuer des dépliants, et tous ces gens ont le droit de vote!*

L'organisation de la campagne

Il y a plusieurs décisions à prendre pour assurer la réussite de la campagne. Certes, il y aura toujours des inconnues et des imprévus, mais un effort concerté permettra de prévoir beaucoup de facteurs. Il importe de bien préciser comment se prendront les décisions, comment s'établiront les communications et comment le travail sera accompli.

La prise de décisions. Toute entreprise organisée doit prévoir un processus de prise de décisions. Pour cela, il faut savoir qui seront les « membres » de la campagne et comment ils se mettront d'accord sur les décisions à prendre. Plusieurs méthodes sont possibles : le consensus, le consensus moins un, la majorité simple ou l'assentiment général du groupe.

Les méthodes différeront selon l'organisation ou la coalition. L'important est de se mettre d'accord sur ce qui fonctionnera. Dans la plupart des campagnes visant la création d'un fonds fiduciaire pour le logement, on recherche un consensus sur le plus de détails possible du programme avant de s'adresser au public. C'est une étape essentielle pour assurer la cohésion de la coalition tout au long de la campagne.

La communication. La mise en place d'un système de communication efficace, capable d'informer tout le monde des événements et des besoins est l'un des principaux facteurs de réussite de la campagne. Autrement, on perdra des membres et des appuis, la zizanie s'installera et l'efficacité de la campagne sera gravement compromise.

La plupart des campagnes utilisent les réseaux en place. On annonce généralement les réunions et autres événements par courrier, télécopieur ou téléphone. Souvent, on utilise les bulletins des organismes membres pour tenir le public au courant des progrès et des dates importantes. Dans certains cas, on se servira des réseaux informatiques internes et d'Internet pour échanger rapidement les versions successives d'un texte.

Faire le travail. Beaucoup de campagnes pour la création de fonds ont recours à des comités pour étudier les divers éléments à considérer et préciser les étapes nécessaires au lancement d'une bonne campagne.

Les comités peuvent travailler à élaborer la proposition en s'arrêtant aux trois éléments essentiels suivants : comment le fonds sera administré, quels programmes seront financés et quelle sera la source de revenu réservée. Les comités rédigent des projets de propositions qui sont soumis à l'ensemble du groupe pour étude et approbation. D'autres comités peuvent s'occuper des diverses composantes de la campagne : travailler avec les médias, préparer des imprimés, trouver des conférenciers, etc.

Conseils pratiques

- *Les comités sont un bon moyen de faire participer tout le monde et de faire travailler chacun au dossier qui l'intéresse le plus. Ils permettent aussi de faire appel à des ressources spécialisées pour des tâches particulières.*
- *La campagne doit être un plaisir. Mettez du piquant dans les manifestations et les séances de travail; utilisez des jeux ou des concours pour encourager la participation. Fêtez chaque victoire... même si elle semble bien mince. N'organisez jamais une réunion ennuyeuse et terminez toujours en précisant les prochaines étapes.*
- *Utilisez le courriel et d'autres moyens novateurs pour produire régulièrement des communications à jour. Plusieurs campagnes ont permis de créer des listes de courriel grâce auxquelles la plupart des membres obtiennent des informations régulièrement et font entendre leur voix.*
- *Formulez un énoncé de mission dès le départ; cela fera beaucoup pour accroître la confiance et assurer la cohésion au sein du groupe. Les participants pourront se mettre d'accord sur un texte convenant à tous.*
- *Assurez-vous de l'engagement des membres du noyau et veillez à ce que chaque organisme participant nomme un représentant autorisé. Si la composition du groupe change, cela ralentira les progrès car la continuité est nécessaire à la bonne marche du processus décisionnel et de la planification.*
- *Un des meilleurs moyens de détruire une campagne est de tenir des réunions sans motif pertinent. Établissez un calendrier valable et assu rez-vous que chaque réunion compte.*

Exemples de l'effort nécessaire pour mettre en œuvre un fonds fiduciaire pour le logement

Missouri

Il a fallu six ans pour amener l'État du Missouri à voter la création d'un fonds fiduciaire pour le logement. Le processus a commencé par la publication d'un rapport sur les sans-abri dans l'État. Puis trois autres rapports ont suivi. Un groupe de travail a tenu trois conférences sur le logement à l'échelle de l'État; obtenu l'appui de 65 organismes; travaillé avec les recherchistes des candidats au poste de gouverneur et soumis un projet de loi à l'assemblée législative au moins cinq fois. L'inondation de 1993, qui a détruit 15 000 logements, a rendu plus criant le besoin d'argent pour le logement. Les organisateurs estiment que leur réussite tient aux facteurs suivants : une coalition obstinée et efficace, une alliance avec le mouvement noir, une recherche crédible, l'appui des médias — et une bonne dose de chance.

Seattle (Washington)

Il n'aurait pas été possible de percevoir 59,2 millions de dollars pour le logement à Seattle sans l'aide des 750 donateurs et 800 bénévoles, la collecte de 207 000 $, l'appui de 50 organismes de premier plan, la vente de 102 tartes, gâteaux et muffins faits maison, et le vote favorable de 53,6 % des électeurs!

Plan de campagne possible pour la création d'un fonds fiduciaire pour le logement

1. Organiser les principaux participants de la campagne.

2. Créer des comités pour réaliser le travail préliminaire :

   - Évaluer les besoins actuels en matière de logement et les efforts en cours.
   - Évaluer et obtenir les ressources nécessaires pour mener une campagne.
   - Formuler un énoncé de mission et établir un calendrier.

3. Élaborer la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement.

   - Déterminer qui administrera le fonds fiduciaire et s'il faut créer un conseil consultatif.
   - Déterminer comment le fonds distribuera l'argent et quels seront les critères d'admissibilité.
   - Repérer les principales sources de revenu qui pourraient être réservées au fonds.
     -- Fixer un objectif de revenu pour le fonds.
     -- Exposer toutes les possibilités de revenu et formuler des préférences.
     -- Procéder à une recherche sur les sources de revenu choisies pour s'assurer qu'elles sont disponibles.

4. Rédiger une brève description de la proposition.

5. Exposer les éléments de la campagne et les responsabilités de chacun :

   - Dresser la liste des personnes appuyant la proposition.
   - Élaborer une stratégie d'intervention auprès des principales cibles.
   - Mettre au point une stratégie pour contrer l'opposition.
   - Créer les éléments accrocheurs de la campagne.

Élaborer la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement

Habituellement, les fonds fiduciaires pour le logement sont créés par des organismes élus. Pour y parvenir, il faut d'abord élaborer une proposition portant au moins sur les trois questions suivantes :

1. *Comment le fonds fiduciaire pour le logement sera-t-il administré?*
2. *Quels programmes et projets le fonds financera-t-il?*
3. *Quelles sources de revenu seront réservées au fonds?*

La proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement en contexte

La proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement doit contenir assez de substance pour être transformée en loi. Elle doit aussi comprendre chaque élément essentiel pour que le fonds donne les résultats voulus. Par exemple, si l'on veut que l'argent soit destiné à une certaine catégorie la population, comme ceux qui ont besoin d'un logement ou les personnes handicapées, cette disposition doit figurer dans le texte de la loi qui créera le fonds.

Mais il y a aussi des limites à ce qui doit être inscrit dans la loi. Si celle-ci est trop détaillée, elle ne pourra pas s'adapter aux défis de l'avenir, permettre les changements nécessaires, ni avoir la souplesse et la créativité nécessaires.

L'objectif est double. Il faut d'abord élaborer une bonne proposition qui aura pour effet de créer le fonds fiduciaire requis. Ensuite, il faut bien comprendre quels éléments sont essentiels pour donner au fonds le caractère voulu. La mise en place d'un fonds fiduciaire pour le logement est une affaire de négociation et de compromis. Si on n'a pas en partant une idée précise des éléments essentiels, on ne peut pas mener le processus à bonne fin.

L'administration d'un fonds fiduciare pour le logement

Fonctions administratives

L'administration d'un fonds fiduciaire pour le logement comprend d'ordinaire quatre grands volets. La simplicité et la facilité d'administration sont certes un objectif important, mais il ne faut pas perdre de vue les éléments qui assurent l'efficacité de l'administration et veiller à ce que la proposition en fasse état.

(1) Les programmes du fonds fiduciaire pour le logement. L'élément le plus évident de l'administration est le fonctionnement quotidien du fonds. La loi constituante du fonds énonce normalement les grands paramètres, mais plusieurs autres documents rédigés après l'adoption de la loi guident l'administration quotidienne. Ce sont le plus souvent les employés administrant le fonds qui s'occupent de rédiger les documents qui régissent ces activités : directives administratives, directives de programme, appels d'offres et autres documents.

(2) Le financement des projets. Administrer le fonds, c'est aussi financer des projets, processus qui comprend, entre autres, les tâches suivantes : examiner les demandes, accorder des subventions, fournir une aide technique, suivre l'avancement des travaux et faire rapport des dépenses et des réalisations.

(3) L'administration financière. Administrer le fonds, c'est aussi en être responsable financièrement; il faut investir, administrer, et gérer l'argent en respectant les principes comptables.

(4) La surveillance des activités du fonds. Si le fonds fiduciaire pour le logement est essentiellement un programme gouvernemental, c'est probablement le gouvernement provincial ou municipal qui aura la haute main sur le programme. Il pourrait aussi y avoir un conseil consultatif chargé d'un certain contrôle, par exemple s'assurer que le fonds s'acquitte de ses obligations.

Modèle administratifs

La vaste majorité des fonds fiduciaires pour le logement actuellement en place aux États-Unis et au Canada sont essentiellement des programmes gouvernementaux. Toutefois, d'autres modèles ont été mis au point pour répondre à des besoins particuliers.

Le modèle gouvernemental. Selon ce modèle, le fonds fiduciaire est un programme de l'autorité compétente, relevant d'ordinaire de l'organisme ou du ministère qui a le plus d'expérience des programmes de logement.

La commission indépendante. Dans quelques cas, le fonds relève d'une nouvelle commission qui en est expressément chargée. Cette commission est souvent nommée par un organisme élu et recrute ses propres fonctionnaires.

Le modèle non gouvernemental. Parfois, le fonds est créé par suite d'une décision gouvernementale, mais son administration est sous-traitée à un organisme sans but lucratif, comme une fondation communautaire. Cet organisme peut constituer un conseil d'administration distinct et recrute généralement des employés pour faire fonctionner le fonds.

Conseils consultatifs

Les conseils ou comités consultatifs sont un élément unique et important des fonds fiduciaires pour le logement aux États-Unis. La situation pourrait être différente au Canada, mais il importe de comprendre le rôle et les avantages de ces conseils. D'ordinaire, la loi confie certaines fonctions à ces conseils, comme veiller à ce que le fonds s'acquitte de ses obligations, déterminer les lignes de conduite ou même fixer les priorités des programmes. Les conseils apportent leur savoir-faire et leurs compétences et peuvent élargir les appuis au fonds dans la collectivité. Les membres sont habituellement nommés par des élus.

La composition de ces conseils est très variable. La plupart sont largement représentatifs d'associations d'aide au logement, de personnes à faible revenu ou de locataires, de fournisseurs de services, de banquiers, de courtiers immobiliers, de propriétaires d'immeubles d'appartements, de promoteurs, etc. Les membres devraient posséder des compétences ou une expérience dans le domaine du logement pour les personnes à faible revenu. Dans d'autres cas, il s'agira d'un organisme gouvernemental de coordination composé de fonctionnaires représentant plusieurs organismes ou ministères. Ces comités assurent normalement la coordination entre le fonds et les autres programmes et politiques.

Un conseil consultatif met à la disposition du fonds une vaste gamme de compétences, assure un certain lien avec la collectivité et ses besoins, sinon une certaine imputabilité, et aide à soustraire le fonds au contrôle politique. Dans une large mesure, l'expérience a été positive, le conseil augmentant considérablement la créativité et l'adaptabilité du fonds. Travailler à obtenir une bonne représentation, donner au conseil une part importante de responsabilité pour la conception et l'orientation des activités du fonds et veiller à ce qu'il participe à l'évaluation des réalisations du fonds, c'est donner au fonds des garanties de succès.

Si le fonds est constitué en société, il sera nécessairement doté d'un conseil d'administration. La loi confie à ces conseils des fonctions et des obligations qui correspondent souvent à celles d'un conseil consultatif.

Qui est le mieux placé pour administrer le fonds fiduciaire pour le logement?

Parfois, le choix de l'organisme dont relèvera le fonds s'impose de lui-même, mais pas toujours. Il faut étudier toutes les options. Utilisez les critères suivants :

- a l'expérience d'un programme de subventions ou de prêts à des promoteurs de logements;
- a travaillé avec des organismes sans but lucratif de développement et d'autres organismes clés du domaine de l'habitation dans la collectivité et les respecte;
- connaît la production de logements pour la population cible et y est engagé;
- peut accepter et appuyer des démarches novatrices pour la production de logements abordables et décents;
- peut collaborer avec les partenaires et secteurs du domaine du logement;
- s'est engagé à satisfaire des besoins urgents de logement et se montre capable de rechercher des solutions novatrices.

Le facteur de réussite le plus important pour le fonds est la qualité et l'engagement du personnel. Tenez-en bien compte lorsque vous évaluerez les options.

Exemples de conseils de régie

Saskatoon Social Housing Reserve

Le conseil consultatif municipal sur le logement social est chargé d'étudier les demandes de financement et de formuler des recommandations au conseil municipal. Les 15 membres du comité représentent les constructeurs d'habitation, la chambre d'immeuble, la société de logement de la ville, le conseil municipal, la SCHL, les ministères provinciaux et les services municipaux, ainsi que diverses associations communautaires.

Banff Reserve Fund for Affordable Housing

C'est la société sans but lucratif de logement de Banff (Banff Housing Corporation) qui administre le fonds. Son conseil d'administration comprend trois conseillers municipaux et quatre représentants du monde des affaires.

Winnipeg Housing Opportunity Partnership

Il s'agit d'un organisme indépendant sans but lucratif. Son conseil d'administration compte 11 membres, dont l'ancien président de la chambre d'immeuble de Winnipeg, le fondateur de Habitat for Humanity à Winnipeg, des représentants de la SCHL, des spécialistes de l'urbanisme, du domaine bancaire, de l'assurance, de l'immobilier, du marketing et du droit.

Arizona Housing Trust Fund

Le fond fait partie du bureau de développement du logement de l'État. Les membres du conseil sont nommés par le directeur du bureau et comprennent un membre du monde rural, deux membres d'une région métropolitaine ne représentant pas la même ville et trois membres bien au fait des besoins de logement des personnes à revenu faible ou modeste, pas plus de deux membres provenant du même comté. Le directeur du bureau de développement du logement est membre d'office.

Illinois Housing Trust Fund

Parmi les quinze membres du conseil de ce fonds d'État, on trouve des représentants de la société de logement de l'État, de la commission de financement de l'aménagement, du département du commerce et des affaires communautaires et du service de logement de Chicago. Les onze autres membres sont nommés par le gouverneur sur recommandation du Sénat : un administrateur d'une commission de logement public, 2 représentants de la population ayant des besoins spéciaux, 4 représentants d'organismes communautaires et 4 représentants d'associations de défense des droits, dont au moins un représentant d'une association de locataires. Le gouverneur doit étudier les nominations faites par les associations de défense des droits et les associations communautaires.

Minnesota Housing Trust Fund

Le fonds relève de la société de financement de l'État. Le conseil se compose de huit membres nommés par cette société et représentant les intérêts des agents immobiliers, des prêteurs, des promoteurs sans but lucratif, des propriétaires d'immeubles d'appartements, des personnes à faible revenu, des défenseurs des sans-abri et des constructeurs de logements individuels ou collectifs.

Cambridge (Masschusetts)

Les membres du conseil du fonds municipal sont nommés par le directeur municipal. Ses neuf membres représentent divers secteurs de la collectivité intéressés aux politiques de logement et peuvent comprendre des membres de commissions et d'organismes municipaux, d'associations de logement sans but lucratif et des représentants de la collectivité.

Programmes du fonds fiduciaire pour le logement

Les fonds fiduciaires pour le logement ont utilisé les ressources de presque toutes les manières. En fait, la souplesse et la possibilité de s'adapter aux problèmes fondamentaux de la collectivité en tirant parti des occasions particulières qu'elle offre sont parmi les grands avantages de cette formule. Lorsqu'il s'agit de décider de la façon d'utiliser les fonds, il faut souvent plus de temps qu'on serait porté à le croire pour discuter et dégager un consensus.

Considérations

Certaines contraintes déterminent ce que l'on peut attendre du fonds.

• **Le revenu attendu.** L'importance des venus que le fonds prévoit générer chaque année influence ce qu'on peut en faire. Des recettes modestes permettront uniquement d'accorder des subventions partielles, une aide technique, le développement de la capacité ou de petites subventions ou des prêts à court terme pour la préparation de projets ou d'autres activités où l'effet de levier est considérable. Des recettes importantes permettront de financer notamment des travaux de remise en état ou de construction, l'aide au loyer, les coûts de fonctionnement à long terme et des services d'aide au logement.

• **Les bénéficiaires visés.** Pour offrir des logements aux personnes à très faible revenu ou sans ressources, il faut des subventions plus importantes que pour aider les ménages à revenu modeste à accéder à la propriété. Aider les sans-abri ou les populations spéciales, c'est leur fournir des services en plus d'un logement convenable à prix abordable. Dans certaines régions rurales, il faudra d'abord mettre en place l'infrastructure avant de produire des logements.

• **La capacité locale d'utilisation des fonds disponibles.** La capacité locale d'utiliser l'argent pour produire les logements nécessaires varie énormément d'une région à l'autre. Certaines collectivités comptent un secteur sans but lucratif expérimenté toujours à la recherche d'argent pour financer ses projets. Ailleurs, il est difficile de trouver quelqu'un intéressé à fournir des logements aux ménages à faible revenu. Dans de telles circonstances, on peut concevoir des programmes destinés expressément à aider les promoteurs éventuels.

• **Les occasions et les défis sur le plan local.** Chaque collectivité présente un ensemble particulier de problèmes à régler et d'occasions susceptibles d'aider à satisfaire les besoins de logement. Il serait sage de définir dès le départ le rôle que jouera le fonds dans l'évolution de l'ensemble de la situation du logement.

Qu'est-ce que l'effet de levier?

L'effet de levier, ou effet multiplicateur, désigne aux États-Unis la combinaison de fonds provenant de plusieurs sources. Depuis la réduction des dépenses fédérales, la plupart des ensembles de logements pour les ménages à faible revenu font appel à plusieurs sources de financement : autres programmes fédéraux et étatiques, prêteurs privés, dons de charité, crédits fiscaux, fonds fiduciaires pour le logement et beaucoup d'autres sources.

Les projets financés par les fonds fiduciaires pour le logement ont bénéficié de l'effet de levier, c'est-à-dire qu'ils ont utilisé l'argent du fonds pour attirer l'argent d'autres sources. Dans le cadre des projets qu'ils ont appuyé, les fonds fiduciaires pour le logement étatiques ont réussi à attirer en moyenne 9,25 $ pour chaque dollar leur appartenant, les fonds de comté 7,50 $ et les fonds municipaux près de 5 $.

Distribution des fonds

Il y a deux grandes décisions à prendre quant à la façon dont le fonds distribuera les sommes à sa disposition. Il faut d'abord décider de la forme de l'aide (subventions, prêts, etc.). Ensuite, il faut choisir un processus de demande.

La forme de l'aide

Les fonds fiduciaires pour le logement jouissent de beaucoup de latitude quant à la forme de l'aide : subventions, prêts, prêts susceptibles de remise ou reportés, marges de crédit, aide au loyer ou autre, ce qui leur permet d'aider un vaste éventail d'ensembles de logements et d'activités.

Dans le cas des prêts, l'argent revient au fonds et peut être dépensé de nouveau, ce qui allonge les sommes disponibles et contribue à la longévité du fonds. Par ailleurs, les subventions sont souvent nécessaires pour fournir des logements aux ménages à très faible revenu en éliminant la dette du financement. Plus un ensemble est grevé de dettes, plus il est difficile de réduire les coûts de façon à rendre les loyers abordables pour les ménages à faible revenu.

Comment distribuer les fonds?

Il y a deux grands moyens de distribuer les fonds. Le premier consiste à faire appel à des programmes en place qui offrent des logements conformes aux objectifs de la loi constituante du fonds fiduciaire. Le second est de prévoir un processus de concours. Dans ce cas, on publie régulièrement des demandes de propositions ou des avis de disponibilité pour informer les demandeurs admissibles.

La mise en place d'un processus de demande encourageant la souplesse et l'innovation est l'une des caractéristiques des fonds fiduciaires pour le logement. Dans le cas d'une demande de propositions, on annonce que des fonds sont disponibles en précisant les conditions et les critères d'admissibilité. On indique généralement une échéance et un processus d'examen et d'attribution. Dans le cas des avis de disponibilité, la seule différence est que le processus de demande reste ouvert tant que les fonds n'ont pas été dépensés.

Les fonds fiduciaires provinciaux pourraient aussi choisir de remettre une partie de l'argent directement aux municipalités. Il serait alors important de fixer des critères que les municipalités devront respecter et de prévoir une formule pour assurer la juste et équitable répartition de l'argent.

Admissibilité au programme

La loi créant le fonds devrait exposer les exigences de base pour l'obtention de financement. Les documents complémentaires contiendront un règlement plus détaillé, qui pourrait évoluer en fonction des besoins les plus urgents.

Qui peut présenter une demande?

Les fonds fiduciaires pour le logement devraient être accessibles à une grande variété de demandeurs, dont les promoteurs sans but lucratif, les promoteurs privés, les commissions de logement, les groupes autochtones, les administrations publiques, les organismes régionaux et autres organisations sans but lucratif.

Tout projet conforme aux exigences du fonds est admissible. La liste des activités éventuellement admissibles pourrait être très longue : construction, réhabilitation, réutilisation avec adaptation, acquisition, aide au loyer, fiducies foncières communautaires, coopératives d'habitation, hébergement de transition ou d'urgence, isolation, réparations d'urgence, services liés au logement, etc.

Quelles sont les exigences?

Les exigences comprennent les obligations que la loi impose aux projets financés, de même que divers objectifs que le fonds fiduciaire désire promouvoir. Les obligations juridiques sont faciles à déterminer pour les autorités gouvernementales, mais les objectifs du fonds sont beaucoup plus difficiles à cerner. En fait, il faut une réflexion plus poussée sur le choix des objectifs que sur presque tout autre volet de la création d'un fonds fiduciaire pour le logement. En bout de ligne, on détermine quels projets ont le plus de chances d'être financés et, partant, qui bénéficiera des activités du fonds.

Chaque collectivité aura ses propres objectifs, par exemple :

- le revenu des ménages qui bénéficieront des activités du fonds (ciblage sur le revenu);
- les populations qui devraient recevoir un traitement spécial (personnes âgées, familles nombreuses, travailleurs agricoles migrants, sans-abri, assistés sociaux, etc.);
- la sorte de projet de logement à promouvoir (ensembles à revenus mixtes, à utilisations mixtes, services aux locataires, accession à la propriété, remise en état des logements, préservation des ensembles bénéficiant d'une aide fédérale, etc.);
- les caractéristiques que devraient comporter les ensembles de logements (abordabilité à long terme, services aux locataires, aménagements, etc.);
- la sorte d'occasions innovatrices à appuyer (préservation des logements subventionnés, fiducies foncières communautaires, coopératives d'habitation, déménager de logements publics à d'autres types de logement, etc.).

Ces objectifs sont très importants pour veiller à ce que le fonds satisfasse les besoins de logements les plus criants de la collectivité. Normalement, il n'est ni possible ni souhaitable d'intégrer un grand nombre exigences, sinon on risque d'alourdir indûment la tâche des demandeurs; il faut donc mettre l'accent sur les conditions les plus essentielles.

Conseils pratiques

- *Se concentrer sur les besoins les plus criants de la collectivité et ceux qui ne sont visés par aucun autre fonds ou programme.*
- *Vous subirez toutes sortes de pressions pour répondre à d'autres besoins, par exemple ramener les familles à revenu moyen dans la ville; faciliter l'accession à la propriété; remplacer d'autres programmes. Ne perdez pas de vue les motifs qui vous ont poussé à créer un fonds fiduciaire pour le logement.*
- *En cas de demandes concurrentes, justifiez le ciblage et les autres priorités à partir des données recueillies au départ.*

Exemples de critères de sélection des projets

Voici des exemples de critères utilisés par des fonds fiduciaires pour aider au processus de sélection des projets :

Saskatoon

Le fonds vise à aider la production de logements sans but lucratif, conformément aux politiques innovatrices adoptées par la ville.

- *Ciblé surtout sur les familles et les ménages qui éprouvent des besoins impérieux de logement.*
- *Au moins 30 % des fonds doivent aller aux ménages à faible revenu, soit ceux dont le revenu ne dépasse pas 60 % du revenu moyen de la ville. income.*

Knoxville (Tennessee)

La sélection des projets se fait en fonction des normes suivantes :

- *Correspond à un besoin non satisfait du système de logements abordables de la collectivité.*
- *Intègre le quartier dans la planification de l'ensemble et contribue à l'habitabilité du quartier.*
- *Est innovateur et utilise les ressources de façon créatrice.*
- *Utilise l'argent du fonds comme levier.*
- *Affiche des coûts de production minimums.*
- *Facilite l'accession à la propriété pour les ménages à faible revenu.*
- *Démontre que le demandeur a les capacités nécessaires pour mener le projet à terme sur le plan de la gestion, financier et technique.*
- *Démontre la plus grande probabilité de réussite dans un délai raisonnable.*
- *Intègre l'abordabilité à long terme, la qualité et la facilité d'entretien dans chaque logement.*
- *S'il y a lieu, respecte les normes de réhabilitation des bâtiments historiques.appropriate.*

Washington

Les principes suivants guident l'élaboration des programmes et l'étude des demandes :

- *Tenir compte des besoins déterminés au niveau local et des solutions proposées.*
- *Desservir la population ayant le revenu le plus bas et le plus grand besoin sur la plus longue période possible.*
- *Offrir une grande variété de choix de logement.*
- *Produire et préserver des logements dans les secteurs mal servis par le marché.*
- *Investir dans des ensembles de qualité, conceptuellement valables et financièrement réalisables.*
- *Créer le plus de logements possible avec les ressources disponibles.*

Sources de revenu réservées aux fonds fiduciaires pour le logement

L'élément le plus important d'un fonds fiduciaire pour le logement est de trouver une source de revenu réservée. Cela signifie qu'une loi stipule que la source de financement sera consacrée en permanence à produire de l'argent pour le fonds.

Trouver une source de revenu réservée peut exiger beaucoup de travail, mais ce n'est pas parce que c'est un problème complexe. La difficulté tient à des questions « politiques » liées à l'argent. Si le fait de fournir à tous des logements convenables à un prix abordable était une priorité, la recherche d'une source de revenu ne présenterait pas autant de défis.

Les étapes suivantes devraient faciliter la réussite de la recherche d'une source de revenu :

1. Déterminer quelles sommes le fonds devrait générer chaque année pour réussir à combler les besoins de logement.
2. Déterminer le moyen le plus efficace trouver une source de revenu.
3. Élaborer des lignes directrices pour évaluer les options.
4. Examiner toutes les options et retenir les meilleures.
5. Poursuivre la recherche sur les options retenues jusqu'à ce que s'imposent celles qui devraient faire partie de la proposition.

Se fixer un objectif

Commencez par déterminer le revenu annuel nécessaire pour créer un fonds efficace, capable de répondre aux besoins en matière de logement. Ce chiffre doit se fonder sur une évaluation crédible des besoins; toutefois, il est improbable qu'un but correspondant bien à tous les besoins de logement constatés et prévus soit réalisable. Il n'y a probablement aucun avantage à être très rigoureux. L'une ou l'autre des options suivantes sera probablement acceptable.

- **Utiliser une estimation des besoins actuels de logement** dans la population cible du fonds pour calculer combien cela coûterait d'y répondre. Il peut s'agir des besoins constatés ou des besoins prévus. C'est habituellement la façon la plus compliquée de fixer un objectif, et le chiffre obtenu peut être très considérable. Cependant, le fonds fiduciaire ne fournira peut-être pas tout l'argent nécessaire pour satisfaire ces besoins.

- **Faire une estimation des sommes que les fournisseurs de logements de la collectivité pourraient utiliser** pour financer les projets qu'ils ont la capacité de réaliser. Il faudrait pour cela demander à tous les promoteurs visés d'estimer au mieux ce qu'ils pourraient utiliser chaque année.

- **Examiner** d'autres programmes. Un moyen d'évaluer les besoins est de connaître le nombre de projets non financés par d'autres programmes. On peut aussi aller voir ce qui se dépense pour des programmes comparables ailleurs.

Conseils pratiques

- *Il n'est pas nécessaire que le chiffre soit d'une absolue précision, mais il doit être raisonnable et crédible.*
- *Le but est important, car c'est l'étalon qui sert à mesurer chaque source de revenu pour savoir si elle produit assez de ressources.*
- *N'oubliez pas que d'autres sources de revenu pourraient être ou devenir disponibles et que le fonds fiduciaire pour le logement ne sera vraisemblablement pas la seule source de financement d'un projet donné.*
- *Ne faites pas de la source de revenu le centre de vos préoccupations. Il faut s'en occuper uniquement parce que fournir des logements convenables à prix abordable n'est pas une priorité.*
- *La question de savoir d'où viendra l'argent doit toujours être vue dans le contexte de la raison d'être du fonds fiduciaire et de ce qu'il pourra accomplir.*

Choisir une méthode pour la recherche d'une source de revenu

La création d'un fonds fiduciaire pour le logement implique presque toujours une certaine recherche. Certains partiront de rien, d'autres profiteront d'une première suggestion ou d'une recherche passée. Il y a essentiellement trois moyens de trouver des sources de revenu pour un fonds :

- **Une recherche indépendante.** On peut réunir un groupe de personnes engagées et bien informées pour faire du remue-méninges et étudier diverses sources éventuelles de financement. Il est sage, mais non indispensable, de faire participer des gens qui ont une certaine connaissance des finances gouvernementales, du processus d'aménagement foncier et des institutions financières. On a déjà vu des personnes engagées et dynamiques faire du très bon travail et réussir à obtenir l'information nécessaire pour formuler des recommandations solides.

- **Un groupe de travail officiel.** Les gouvernements peuvent mandater un groupe de travail pour formuler des recommandations sur des sources possibles de revenu pour un fonds fiduciaire pour le logement. Cette méthode a l'avantage d'être officielle et de faciliter l'accès à certaines données nécessaires.

- **Une étude menée par un consultant.** On peut retenir les services d'un consultant pour étudier les sources éventuelles de revenu. La qualité du rapport dépendra de la compétence du consultant. S'il connaît le domaine, son rapport pourra être précieux.

Élaborer des lignes directries pour la recherche d'une source de revenu

À mesure qu'on évalue les diverses options, il est utile de recourir à un ensemble de critères pour évaluer chaque source de revenu et la comparer aux autres options. Il faut naturellement se demander quelles sommes chaque source peut générer, mais on peut aussi tenir compte des considérations suivantes :

- **Les sources liées au logement :** La plupart des meilleures sources de revenu sont liées au logement — c'est-à-dire qu'elles proviennent d'un élément du processus

d'aménagement et de cession des biens immobiliers, notamment les taxes sur les cessions immobilières, les droits d'enregistrement, divers droits d'aménagement, les droits pour les permis de construire, l'intérêt sur les comptes en fiducie pour les transactions immobilières et beaucoup d'autres sources.

• **Le marché local :** Il sera plus facile de choisir une source de revenu si on sait quelles industries et quels secteurs sont en pleine expansion dans la collectivité. Cette croissance indique d'ordinaire un potentiel de revenu et peut donner à penser qu'une ponction ne sera pas trop difficile à supporter.

• **De l'argent neuf :** La source de revenu devrait fournir des sommes supplémentaires pour les logements abordables, soit qu'il s'agisse d'une source tout à fait nouvelle, soit qu'on augmente une source existante. On ne devrait pas transférer des sommes qui servent déjà à cette fin.

• **Des sources multiples :** Il y a beaucoup d'avantages à faire appel à plusieurs sources. En plus de générer davantage de revenus, cette technique permet de compenser les variations que connaissent certaines sources d'une année à l'autre. Aussi, cela fait ressortir l'idée qu'il s'agit d'un dossier qui intéresse toute la collectivité.

• **Taxes et droits nouveaux :** Rares sont les climats politiques qui permettent de créer des taxes et des droits tout à fait nouveaux. Il est déjà assez difficile de trouver une source de revenu sans s'attaquer à une tâche qui pourrait bien s'avérer impossible.

• **L'opposition :** Rares sont les sources éventuelles de revenu qui ne suscitent pas d'opposition. C'est peine perdue que de chercher une source acceptée de tous. Il faut admettre que l'opposition fait partie du processus. Si on considère honnêtement que satisfaire les besoins de logement est un élément essentiel de la viabilité des collectivités, les objectifs poursuivis par le fonds devraient l'emporter sur l'opposition.

Conseils pratiques

- *Ne choisissez pas de critères trop détaillés, cela rendrait la comparaison impossible.*
- *Il est peu probable que vous puissiez obtenir des données comparables pour toutes les sources de revenu à l'étude. Faites de votre mieux et ne laissez pas le manque de certaines données vous empêcher d'étudier une source de revenu possible.*

Exemples de critères utilisés pour évaluer les sources de revenu

Ohio : *Source liée au logement ou à l'immobilier; peut générer de 10 à 20 millions de dollars par année; peut être administrée avec efficience et équité.*

Chicago (Illinois) : *Source robuste et fiable; réalisable; appropriée; facile à administrer; peut générer des sommes suffisantes.*

San Diego (Californie) : *Source modeste, juste et d'assiette large; droits bien inférieurs aux moyennes de l'État; approbation des électeurs non requise; sommes importantes et nettes d'argent neuf; les recettes peuvent être réservées; aucun caractère régressif; efficacité administrative; lien avec le logement abordable.*

Comté King (Washington) : *Sources multiples de fonds; sommes raisonnables; participation de toutes les juridictions; partenariats publics-privés pour accroître le financement de logements abordables.*

Kentucky : *Potentiel de génération de revenu; lien avec le logement et coûts d'administration raisonnables.*

Trouver d'autre sources de revenu

Il importe de bien comprendre qu'au niveau le plus simple, une source de revenu est soit publique, soit privée. Les sources publiques sont celles qui relèvent des gouvernements; elles comprennent les taxes et impôts, les droits et beaucoup d'autres sources de financement. Les fonds privés font partie du marché et comprennent notamment les intérêts des divers comptes détenus par des institutions financières.

Voici une méthode utile pour repérer toutes les sources éventuelles de revenu, avant de choisir les meilleures.

• **Examiner les sources de revenus réservées à d'autres fonds.** On commence habituellement par déterminer quelles sont les sources de revenu des autres fonds, parce que c'est un moyen de voir ce qui est possible. N'oubliez pas que les villes et les provinces n'ont pas accès aux mêmes sources. Voyez à la page suivante la liste des sources de revenus consacrées aux fonds fiduciaires existants des États-Unis et du Canada.

• **Organiser une séance de remue-méninges.** Réunissez un groupe de personnes positives et énergiques et demandez-leur d'énumérer toutes les sources de revenu qui leur viennent à l'esprit. À ce stade, ne faites pas de tri; laissez chacun utiliser son imagination au maximum.

Lorsqu'il n'y a plus de suggestions, commencez à y regarder de plus près. Éliminez une possibilité seulement s'il est légalement impossible de s'en servir, s'il est politiquement impossible de l'obtenir ou qu'elle est régressive au point d'avoir un effet global défavorable.

• **Dresser la liste des sources possibles.** Assurez-vous d'avoir couvert au moins les domaines suivants :

-- **Taxes ou droits liés à l'immobilier**, dont les taxes sur la cession immobilière, les droits d'enregistrement, les droits d'aménagement, les droits pour les permis (d'aménagement, de conversion, de démolition, etc.), les impôts fonciers, les paiements tenant lieu d'impôt foncier, etc.

-- **Autres taxes ou droits**, dont la taxe de vente, la taxe d'hôtel ou de motel, la taxe sur les repas, la taxe sur les pneus, etc.

-- **Intérêts des comptes privés ou gouvernementaux**, dont les intérêts sur les comptes de garantie bloqués pour les transactions immobilières et l'entiercement de titres, sur les dépôts de garantie des locataires et sur divers comptes gouvernementaux.

-- **Biens appartenant au gouvernement et remboursements**, dont la vente des biens immobiliers du gouvernement, le revenu tiré de la location ou de l'exploitation de tels biens, ou gains liés aux loteries.

Si vous passez tous ces domaines en revue, vous découvrirez la plupart des possibilités. On ne saurait cependant trop insister sur l'importance de l'ingéniosité.

Conseils pratiques

- ***Au lieu d'augmenter une taxe ou un droit.*** *Dans la plupart des cas, la source de revenu proposée (une taxe ou un droit) fait l'objet d'une hausse réservée au fonds. Mais même si une hausse est impossible, il reste des options. Par exemple, on pourrait attribuer une partie des recettes d'une bonne source au fonds. On pourrait aussi lui réserver la hausse des revenus d'une source donnée. On fixe une année de référence et par la suite, les recettes supérieures à celle de l'année de référence sont versées au fonds.*
- ***Tirer parti des occasions.*** *Il arrive que de bonnes occasions se présentent. Par exemple, une taxe a été augmentée temporairement; le moment venu, au lieu de la ramener au point de départ, on la laisse au même niveau, la différence allant au fonds.*

Sources de revenu réservées aux fonds fiduciaires pour le logement

... aux États-Unis

Transactions immobilières

Taxe, droit ou timbre sur les cessions immobilières
Droits d'enregistrement de titres et d'hypothèques
Taxe sur les cessions hypothécaires
Intérêts sur les comptes de garantie bloqués pour les transactions immobilières
Intérêts sur les comptes d'entiercement du titre
Amende pour défaut de paiement de la taxe de cession immobilière

Droits d'aménagement

Droits ou taxes sur les nouveaux aménagements
Droits liés au zonage d'inclusion
Paiements pour les primes de densité ou les transferts de densité
Taxe sur la conversion de logements en copropriétés ou autres
Produit de la vente des logements dans des zones d'inclusion

Taxes municipales

Taxe sur les repas
Taxe de vente
Impôt foncier
Taxe sur les chambres d'hôtel et de motel
Hausse de taxe pour les districts réaménagés

Activités gouvernementales

Produit de la vente de terrains publics
Remboursement des prêts gouvernementaux
Produit du règlement des infractions au code de la construction domiciliaire
Droits sur l'enfouissement sanitaire
Droits exigés des propriétaires de parcs de maisons mobiles
Fonds ou intérêts provenant des comptes gouvernementaux

Autres

Gains de loteries ou gains non réclamés
Contributions des employeurs
Intérêts sur les dépôts de garantie des locataires

... au Canada

Produit de la vente de terrains pour la construction résidentielle
Droits imposés sur les nouveaux aménagements
Droits sur les nouveaux aménagements commerciaux, industriels et touristiques
Droits tenant lieu de la construction de logements abordables
Intérêts sur les dépôts immobiliers

Rechercher l'information essentielle sur les sources de revenu choisies

Pour chaque source de revenu, il faut examiner plusieurs éléments afin de choisir les meilleures options. Cette recherche aura pour but d'évaluer si telle source de revenu est utile et s'il est possible de la réserver au fonds fiduciaire pour le logement.

- **Combien d'argent cette source génère-t-elle chaque année?** De combien le revenu a-t-il fluctué sur plusieurs années?

- **Qui perçoit cet argent et comment est-il réglementé?** Ces sommes sont-elles perçues au palier municipal, réglementées au palier provincial? Y a-t-il un plafond? Que faut-il faire pour augmenter le droit ou la taxe?

- **Cette source de revenu peut-elle être réservée?** Peut-elle servir au logement des ménages à faible revenu? Quelles lois générales régissent l'attribution de deniers publics à des fins particulières?

- **Où vont les revenus actuellement?** Sont-ils déjà réservés à une fin particulière? Sont-ils versés dans un compte général?

- **Qui sera touché? Qui paie cette taxe ou ce droit?** Les payeurs bénéficieront-ils, de quelque façon que ce soit, des logements produits? La taxe est-elle progressive ou régressive?

Ces renseignements aideront à réduire la liste des sources possibles de revenu et à choisir les meilleures options pour le fonds fiduciaire. Voici plusieurs exemples de cette démarche.

Exemples de réduction du nombre d'options

On voit ici l'ampleur de la première liste, puis la liste réduite des options retenues en vue du choix final.

Lieu	*Première liste*	*Liste finale*
Ohio		
	droit de cession immobilière *supplément sur les taxes de succession* *intérêts sur les dépôts de garantie des locataires*	*droit de cession immobilière* *supplément sur les taxes de succession* *intérêts sur les dépôts de garantie*

Réduction du nombre d'options

Lieu	*Première liste*	*Liste finale*
	intérêts sur les dépôts de garantie	
	droit d'enregistrement des hypothèques	*des locataires*
	intérêts sur les comptes de garantie bloqués pour les prêts hypothécaires	*droit d'enregistrement des hypothèques*
	droit sur les prêts de transformation de l'avoir propre foncier	
	taxe sur les matériaux de construction	
	rétablir la taxe forfaitaire sur les SPI	
	supplément de l'impôt sur le revenu de l'État	
	sommes non réclamées de l'État	
	retenue sur l'impôt sur le revenu de l'État	
	cesser d'exempter les services professionnels liés au logement et à l'immeuble de la taxe de vente	
	taxe d'accise sur la location de vidéocassettes	
	supplément sur les permis de construire	
	récupérer une partie de la déduction fédérale sur les prêts hypothécaires	
	intérêts sur les dépôts de garantie auprès des services d'utilité publique	
	intérêts sur les dépôts entiercés pour vente	
San Diego (Californie)		
	intérêts sur les comptes entiercés pour vente	*taxe d'occupation des voyageurs*
	intérêts sur les comptes de saisie hypothécaire	*taxe sur les recettes brutes des commerces*
	dépôts de garantie des locataires	*droit de développement commercial*
	droits de cession de titres	*droit pour l'aménagement paysager, l'éclairage et l'entretien des parcs*
	droits d'enregistrement des hypothèques	
	taxe de vente et d'utilisation	
	affectations CDBG	*droit des utilisateurs des services publics*
	droits tenant lieu de zonage d'inclusion	
	taxe d'occupation des voyageurs	
	droits et cotisations de port	
	droits et taxes sur les commerces	
	droit de conversion en copropriété	
	droit pour la préservation des logements	
	taxe sur les bénéfices de la spéculation immobilière	
	taxe sur l'utilisation de services publics	
	hausse des paiements des services publics	
	entente négociée sur le remboursement anticipé des ensembles de logements subventionnés	
	emprunts de collectivités locales	
	taxe sur les billets de spectacles	
	districts d'évaluation à l'échelle de la ville	
	réserves excédentaires pour les obligations	
	ventes du marché secondaire	
	prélèvement sur les hausses de taxes	
	droit de développement commercial	
Nebraska		
	droit de timbre sur les actes juridiques	*droit de timbre sur les actes juridiques*
	droits de dépôt et d'enregistrement	*droits de dépôt et d'enregistrement*

Réduction du nombre d'options

Lieu	*Première liste*	*Liste finale*
	taxe du département de l'assurance	*réaffectation du fonds d'aide à la fermeture des décharges*
	fonds d'aide à la fermeture des décharges (revenus de loterie)	*crédit du Trésor*
	crédit du Trésor	
	taxe de vente sur les services publics	
	intérêt sur le compte des biens non réclamés	
Chicago (Illinois)		
	taxe de vente sur la conversion des immeubles locatifs en copropriété	*permis de construire*
	droit d'enregistrement	*taxe sur les cessions immobilières*
	taxe de dénaturation de l'environnement sur les logements du marché	*vente de terrains et d'immeubles inoccupés*
	une partie des droits de permis	*droit d'enregistrement des actes*
	réduction d'impôt foncier pour les propriétaires qui louent à des résidants dont le revenu ne dépasse pas 60 % du revenu médian de la région	*contribution en vertu de la loi sur le réinvestissement dans la collectivité*
		contribution des prêteurs sur remboursement d'impôt
		fonds général de la ville
	taxe sur les cessions immobilières	
	lien avec le financement de l'augmentation commerciale du district	
	contributions du secteur privé, du gouvernement et de fondations	
	contribution en vertu de la loi sur le réinvestissement dans la collectivité	
	contribution des prêteurs sur remboursement d'impôt	
	taxe d'hôtel	
	contribution des employeurs hôteliers	
	droit de refinancement des prêts hypothécaires	
	produit de la vente de terrains appartenant à la ville	
	taxe de vente sur le matériel de construction	
	fonds général de la ville	
Comté de Santa Clara (Californie)		
	taxe de vente	*taxe de vente*
	impôt foncier	*impôt foncier*
	fonds général	*fonds général*
	droit d'enregistrement des actes	*droit d'enregistrement des actes*
	droits du programme de caution de la construction résidentielle	*droits du programme de caution de la construction résidentielle*
	vente de terrains publics	*vente de terrains publics*
	hausse de la taxe sur le réaménagement	
	droit de raccordement des aménagements commerciaux	
	droit tenant lieu de zonage d'inclusion	
	taxe sur les cessions immobilières	
	droit d'occupation des voyageurs	
	taxe sur les services publics	

** L'étude de San Diego a été réalisée par David Paul Rosen and Associates, Keyser Marston Associates et Shute Mihaly & Weinberger; celle de Chicago par le Great Cities Institute de l'Université de l'Illinois et le Metropolitan Planning Council; celle du comté de Santa Clara par le Hausrath Econocmics Group, tandis que les études de l'Ohio et du Nebraska ont été faites par des groupes de travail.*

Promotion par l'État des fonds fiduciaires locaux pour le logement

Selon une importante stratégie qui se répand aux États-Unis, l'État adopte une loi permettant aux autorités locales de générer des fonds à partir d'une source donnée et de créer ainsi un fonds fiduciaire pour le logement. Dans tous les cas, la ville ou le comté doit prendre certaines mesures et se conformer aux critères énoncés dans la loi. En voici quelques exemples :

Connecticut. Le Municipal Housing Trust Fund (programme des fonds fiduciaires municipaux pour le logement) offre du financement adéquat aux municipalités au moyen de la création de fonds fiduciaires recevant des contributions directes de sources privées, fédérales ou municipales, destinées à financer des logements occupés majoritairement par des personnes à faible revenu.

Californie. Le Low and Moderate Income Housing Fund (fonds d'aide au logement pour les personnes à revenu faible et modeste), créé en 1976, oblige les agences de réaménagement à réserver 20 % des recettes provenant de la hausse des impôts fonciers pour augmenter l'offre de logements abordables. De plus, les agences qui génèrent un surplus de plus d'un million de dollars dans des fonds de réserve doivent le remettre au bout d'un certain temps à la société de logement du comté.

New Jersey. La Fair Housing Act, une loi adoptée en 1985, prévoit l'instauration de droits normalisés que les municipalités peuvent exiger des promoteurs pour aider à combler les besoins de logements abordables.

Missouri. Le Homeless Assistance Program (programme d'aide aux sans-abri), adopté en 1990, permet aux comtés d'imposer un droit de 3 $ pour l'enregistrement des actes afin de créer un programme d'aide aux sans-abri en finançant des agences qualifiées.

Pennsylvanie. La Optional County Affordable Housing Funds Act, une loi adoptée en 1992, permet à tous les comtés, à l'exception de celui de Philadelphie, de doubler les droits d'enregistrement des actes si les recettes servent à financer des logements abordables pour les résidants du comté dont le revenu ne dépasse pas la médiane du comté.

Washington. La Levy Option Bill, une loi adoptée en 1993, permet aux autorités locales d'augmenter pour dix ans l'impôt foncier d'un maximum de 0,50 $ par tranche de mille dollars d'évaluation foncière, dans le but financer des logements abordables pour les ménages à très faible revenu.

Organiser une campagne réussie

La campagne est le processus nécessaire avant de créer un fonds fiduciaire pour le logement. Il est presque impossible de faire des généralisations sur ce processus, car il diffère d'un endroit à l'autre. De plus, chaque situation présente ses propres occasions, conflits et obstacles.

La campagne débute avec la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement. Cette proposition n'est pas nécessairement coulée dans le béton. Au contraire, à partir de maintenant, on cherchera à la modifier. La négociation est un élément intrinsèque de la démarche politique menant à la création d'un fonds.

Au cours de ce processus, il faudra veiller à maintenir l'équilibre entre un appui politique suffisant et le respect des valeurs essentielles de la proposition. La nécessaire réévaluation en cours de route pourrait créer des tensions au sein de la coalition et c'est pourquoi les membres doivent s'entendre sur l'objectif.

La mise en place d'un fonds fiduciaire pour le logement ne suscite pas nécessairement la controverse. Plus souvent qu'autrement, c'est un travail de collaboration invitant les militants du domaine du logement, les représentants du secteur de l'habitation et les gouvernements à émettre des suggestions et à coopérer.

Chaque campagne est différente et il y a beaucoup à apprendre de ce qui s'est fait ailleurs. La campagne comporte les grands volets suivants :

1. *Présenter la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement*
2. *Rechercher des appuis*

Présenter la proposition de fonds fiduciaire pour le logement

Il y a au moins trois raisons de soigner la présentation de la proposition. Il faut d'abord veiller à ce que chacun ait une idée nette de ce qui est proposé. Les fonds fiduciaires pour le logement sont complexes et il n'est pas facile de communiquer les détails qui rendent la proposition si importante. La seconde raison est de s'assurer que ceux qui adopteront la loi constituante du fonds disposeront de tous les éléments nécessaires à la création d'un fonds efficace. Enfin, il faut aller chercher des appuis.

Il est important de penser au public chaque fois qu'on présente une proposition. Certains ont besoin de tous les détails, alors que d'autres se contenteront des grandes lignes.

Il pourrait aussi être important de voir à ne pas répandre d'informations inexactes pour que le public ne se fasse pas une idée fausse de la proposition. Le soin apporté à la clarté de la proposition réduira l'effet des opinions contraires et des idées erronées. Soyez ingénieux et employez tous les outils disponibles pour atteindre le plus de gens possible et leur communiquer vos idées.

Descriptions écrites

Il y a bien des façons de formuler et d'expliquer une proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement. Choisissez parmi les suggestions suivantes celle qui sera la plus utile pour atteindre les buts de votre campagne.

1. Un résumé de la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement. C'est là le document le plus important, celui qui présente en une ou deux pages tous les éléments essentiels de la proposition. Il sera distribué à tout le monde et c'est à partir de ce texte que la plupart des gens se feront une idée de ce que vous proposez. Il doit être concis, facile à lire et complet.

2. La proposition détaillée de fonds fiduciaire pour le logement. Le texte complet de la proposition devrait aussi être disponible pour ceux qui veulent connaître tous les détails ou qui en ont besoin. Ce sera aussi vraisemblablement le point de départ pour la rédaction de la loi constituante du fonds. Ce texte complet devrait comprendre tous les éléments essentiels de la proposition.

3. Une feuille de questions et réponses. Une feuille de questions et réponses, ou des textes portant sur certains éléments clés de la proposition, surtout ceux qui pourraient susciter la controverse, peut aussi être un outil précieux pour ceux qui militent en faveur du fonds, de même que pour ceux qui désirent se renseigner sur la proposition, voire la critiquer. Ces textes pourraient aborder les questions suivantes :

- Pourquoi la collectivité a-t-elle besoin d'un fonds fiduciaire pour le logement?
- Quelle clientèle le fonds ciblera-t-il?
- Quel effet aura le fonds?
- Qui appuie cette proposition?
- Qui payera?
- À quoi servira l'argent?
- Quelles sortes de projets le fonds financera-t-il?

4. Les avantages économiques du fonds fiduciaire pour le logement. Ce document peut être très utile. Il indiquera les divers avantages que la collectivité peut attendre d'un tel

fonds. Il ne s'agit pas seulement de nouveaux logements, mais aussi de nouveaux emplois, d'une augmentation de l'assiette fiscale, de la baisse du prix de certains services, etc. Ces estimations peuvent se faire simplement, ou au moyen d'un modèle économique complexe. Une estimation de l'effet global est un argument très convaincant, surtout auprès d'élus de tendance conservatrice.

5. Preuves du besoin de logement. Il y a beaucoup de manières de faire comprendre à quel point des besoins de logement non comblés peuvent, à la longue, être préjudiciables à la collectivité. Quel est l'effet sur les personnes âgées? Les membres des minorités visibles et les Autochtones? Les sans-abri? Les enfants? Les populations rurales ou tout autre groupe particulier? Il suffit de quelques exemples précis pour susciter un appui précieux.

Utilisation des médias

Il y a beaucoup d'autres façons de présenter la proposition ou d'en souligner certains éléments au public, aux élus et à d'autres.

1. Vidéocassettes. Une vidéocassette peut être un moyen efficace de présenter l'information sur le fonds fiduciaire pour le logement. On peut par exemple illustrer les besoins de logement au moyen d'entrevues avec des gens ayant besoin d'un logement convenable à un prix abordable. On pourrait aussi mettre l'accent sur des solutions ou souligner la réussite de certains projets ou organismes.

2. Journaux. Il y a plusieurs occasions de présenter la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement dans la presse écrite, notamment dans des articles sur les besoins de logement, des cas particuliers, des projets réussis, la proposition proprement dite, des exemples des fonds semblables, etc. On peut aussi tirer parti de la tribune du lecteur, de la page éditoriale et d'articles de fond. Il a beaucoup à gagner à cultiver de bonnes relations avec les journalistes, et il peut être utile de rencontrer les membres du comité de rédaction.

3. Stations locales de télévision. Les émissions locales d'information sont aussi de bons moyens de faire connaître une proposition. Le plus souvent, il faudra un « événement » méritant une couverture médiatique. Par exemple, on peut présenter la proposition à l'inauguration officielle d'un ensemble de logements où les dirigeants de la collectivité seront présents.

4. Une liste de conférenciers. Il y aura beaucoup d'occasions de présenter une proposition : réunions d'associations communautaires, associations de propriétaires, réunions de gens d'affaires, clubs sociaux, églises, réunions syndicales, etc.

5. L'Internet. Un site Web peut réussir à atteindre une population variée. Il pourrait contenir, par exemple, les principaux textes de la proposition et de la campagne, les noms des principaux décideurs et d'autres participants. Les listes de courriel sont un moyen très efficace de tenir les gens au courant, de les mobiliser et d'annoncer des réussites importantes.

Conseils pratiques

- *N'oubliez pas d'inclure des photographies accrocheuses sur votre localité dans la trousse de campagne. Elles peuvent faire beaucoup d'effet.*
- *Une campagne peut très bien s'avérer efficace et convaincante sans faire appel à des professionnels des médias.*
- *Soumettez vos principaux documents à diverses personnes autres que des militants du domaine du logement avant de les distribuer.*

Rechercher des appuis

En général, plus une proposition suscite d'appuis, plus elle a de chances de réussir. Le nombre d'appuis reçus ainsi que leur nature sont tout aussi importants. Certains appuieront activement la campagne et participeront aux diverses activités. D'autres seront fortement favorables, mais ne feront rien de plus que prêter leur nom. Réfléchissez bien à qui pourrait vous appuyer dans votre collectivité. Ne rejetez aucune occasion de gagner un appui et acceptez toutes les formes de participation.

1. Élargir la coalition. Une fois la proposition terminée et la campagne en route, il faudrait songer à élargir les appuis. Naturellement, vous vous adresserez à des personnes et à des organismes qui sont d'accord avec la proposition et avec la campagne. Les possibilités sont nombreuses :

- Promoteurs sans but lucratif. Ceux-ci pourraient bénéficier considérablement de la création d'un fonds fiduciaire pour le logement. Cela pourrait les aider à financer leurs projets. Il faut prendre contact avec eux, soit individuellement, soit par l'entremise de leur association.

- Entreprises et commerces locaux. Les entreprises locales peuvent voir un lien direct entre leur capacité d'attirer des employés et les logements disponibles. Ce sont souvent des porte-parole convaincants, qui pourraient même faire des contributions financières à votre campagne.

- Groupes et associations communautaires. Sans s'occuper directement de logement, plusieurs organismes peuvent comprendre l'importance de créer des logements convenables et abordables et avoir un certaine expérience à cet égard, par exemple, entre autres, des associations de propriétaires, des églises, des organisations scolaires, etc.others.

2. Obtenir des déclarations d'appui. Il s'agit d'obtenir que des particuliers et des organismes signent une déclaration indiquant qu'ils appuient la proposition de création d'un fonds fiduciaire pour le logement. La liste des signataires témoigne de l'ampleur de l'appui dont bénéficie la proposition. On doit viser le plus grand nombre possible de noms; cela ne se fera pas sans effort, mais chaque minute consacrée à cette tâche en vaudra la peine.

3. Rechercher d'autres sortes d'appui. Dans la première partie du présent guide, nous avons parlé des ressources nécessaires à la campagne. Le soutien demandé aux particuliers et aux organismes peut prendre plusieurs formes; on peut leur demander une contribution pécuniaire ou une aide en nature, comme par exemple :

- des recherches dans les universités locales;
- le prêt de salles de réunion et la fourniture de services d'impression par des sociétés, des commerces et des banques;
- le prêt, par des églises ou des syndicats, de salles pour des rencontres et la tenue de séances de planification, et même d'autobus pour l'organisation de manifestations spéciales.

Exemple de déclaration d'appui

Ohio Housing Trust Fund
« une source de revenu réservée aux logements abordables »
—DÉCLARATION D'APPUI—

Le Ohio Housing Trust Fund (fonds fiduciaire pour le logement de l'Ohio) a été créé en 1991 pour offrir une aide au logement et une aide connexe aux personnes et aux familles à revenu faible ou modeste. Ce fonds faisait partie du projet de loi HB 339 donnant effet à la modification de la constitution approuvée un an auparavant par les électeurs de l'Ohio et qui faisait du logement un objectif d'intérêt public.

Disposant au départ de 11 millions de dollars, le fonds a bien réussi à satisfaire un large éventail de besoins de logement, comme l'accession à la propriété pour les jeunes familles, le logement des personnes ayant des besoins spéciaux, les services de prévention de l'itinérance, les réparations de logements de personnes âgées ou handicapées, la production de logements locatifs, des services d'aide liés au logement et à la remise en état de logements abordables. Les organismes sans but lucratif, les promoteurs privés, les prêteurs et les administrations locales sont admissibles aux programmes du fonds. Ce dernier est unique en ce sens que les sommes dont il dispose sont destinées aux citoyens les plus nécessiteux de l'Ohio, ceux dont le revenu ne dépasse pas 50 % du revenu médian, en accordant la préférence aux projets desservant les personnes dont le revenu ne dépasse pas 35 % du revenu médian.

L'organisme soussigné est en faveur du financement complet du fonds par le gouverneur et la législature de l'Ohio, soit 50 millions de dollars par année, à même les sources permanentes de revenu réservées au fonds, selon la recommandation du comité consultatif du gouverneur. J'autorise l'utilisation de mon nom ou de celui de mon organisme pour appuyer officiellement le fonds fiduciaire pour le logement de l'Ohio.

Signature _____
Nom _____
Organisation_____
Adresse _____
Ville _____Code postal_____ Comté _____
Téléphone _____ Télécopieur _____

Prière de retourner à Ohio Housing Trust Fund Campaign, 1066 N. High Street, Colombus OH 4321. Un projet de la Coalition on Homelessness and Housing in Ohio.

Quelques vidéocassettes produites à l'occasion d'une campagne pour un fonds fiduciaire pour le logement.

Washington

« Raise the Roof: Partners in Housing for Washington » accompagnée d'un guide d'étude. 1996. Pour commander : Washington Low Income Housing Network, 107 Pine Street, Suite 103.1 Seattle WA 98101. 25 $ pour les organismes sans but lucratif, 40 $ pour les autres.

Chicago (Illinois)

« Chicago Rehab Network Campaign. » 1996. Pour commander : Chicago Rehab Network, 53 We. Jackson, Suite 740, Chicago IL 60617.

Oregon

« Affordable Housing: Building a Foundation for Stable Lives. » 1995. Pour commander : Oregon Coalition; renseignements : (661) 245-0318.

Knoxville (Tennessee)

« Knox Housing Trust Fund: Interviews with Alex Hailey. » 1991. Pour commander : East Tennessee Foundation, 550 W. Main Avenue, Suite 550, Knoxville TN 37902.

Autre sources d'information

Répertoires des fonds fiduciaires pour le logement

• Mary E. Brooks: « A Survey of Housing Trust Funds in the United States. » Center for Community Change; 1997.

• Charles E. Connerly: « A Guide to Housing Trust Funds: Tools for Community Development, » Neighborhood Reinvestment Corporation; 1989

• Glenn D. Petherick: « State Housing Trust Funds; Innovative Sources for Financing Affordable Housing, » National Council of State Housing Agencies; 1993.

• David Rosen: « Housing Trust Funds, » American Planning Association; 1987.

• News from the Housing Trust Fund Project, bulletin trimestriel. Housing Trust Fund Project, Center for Community Change.

Aides à la création de fonds fiduciaires pour le logement

• « A Citizen's Guide to Crating a Housing Trust Fund, » Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; 1989

• « Capacity Building with Nonprofit Development Corporations through Housing Trust Funds, » Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; septembre 1990.

• « Linkage Programs: Employment and Affordable Housing, » Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; mars 1991.

• « How Coalitions Do It: Winning a Housing Trust Fund, » Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; juin 1992.

• « Economic Benefits of Housing Trust Funds, »Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; août 1993.

• « A Summary of Revenue Sources Committed to Existing Housing Trust Funds, » Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; août 1994.

• « Long Term Affordability of Low Income Housing: The Approach of Housing Trust Funds, »Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; mai 1995.

• « State Initiatives to Encourage Local Housing Trust Funds, » Housing Trust Fund Project, Center for Community Change; août 1996.

Autres références utiles

• « How to tell and sell your story: A guide to media for community groupts and other nonprofits, » 1999. Pour commander: Center for Community Change, 1000 Wisconsin Avenue N.W., Washington D.C. 20007 (202-342-0567) 7 $.

• « How to frame good stories about your work: A guide to developing messages and good stories about your work, » 1999. Pour commander : Center for Community Change, à l'adresse ci-dessus, 7 $.

• « How and why — to influence public policy; An action Guide for Community Organizations, » 1996. Pour commander : Center for Community Change, à l'adresse ci-dessus.

• « Organizing for Social Change; A Manual for Activitsts in the 1990's, » Midwest Academy; 1991. Pour commander : Seven Locks Press, P.O. Box 27, Cabin John MD 20818. 19,95$ plus 2,50 $ pour les frais d'envoi.

• « Beyond the Politics of Place; New directions in community organizing in the 1990s, » 1994. Pour commander : Applied Research Center, 25 Embarcadero Cove, Oakland CA 94606. 16 $ plus 3 $ pour les frais d'envoi.

Autres publications

• Mary E. Brooks: « Housing Trust Funds: What Makes Them Work, Part I; » « Victorious Housing Trust Fund Campaigns, Part II; » « Housing Trust Funds: How They Work, Part III » Shelterforce: A publication of the National Housing Institute; mai/juin 1992, juillet/août 1992 et septembre/octobre 1992.

• Mary E. Brooks: « Housing Trust Funds: Seeking Security in Housing Finance, » Journal of Affordable Housing & Community Development Law, American Bar Association Forum of Affordable Housing and Community Development Law; automne 1995.

• Mary E. Brooks: « Housing Trust Funds: A New Approach to Funding Affordable Housing, » Affordable Housing and Urban Redevelopment in the United States édité par Willem Van Vliet. Urban Affairs Annual Reviews 46; 1997.

• « Localities Turn to Housing Trust Funds: An Interview withe Mary Brooks, » FieldWorks: Ideas for Housing and Community Development Practitioners. U.S. Department of Housing and Urban Development: janvier/février 1998.

• Mary E. Brooks: « State Housing Trust Funds Find Ways to Serve Rural Communities, » Rural Voices, Housing Assistance Council; printemps 1998.